

جامعة مؤتــة

عمادة الدراسات العليا

القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية

أنس محمد التويجر

رسالة

مقدمة إلى

عمادة الدراسات العليا

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في الادارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2003

جامـــعة مـــؤتة　　　　　بسم الله الرحمن الرحيم

عمادة الدراسات العليا　　　　　**اجازة رسالة جامعية**

تقرر اجازة الرسالة المقدمة من الطالب أنس محمد التويجر والموسومة بـ :

"القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية" استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم : الادارة العامة.

الأسم	التوقيع	التاريخ	
د. نضال الحوامدة		٢٠٠٣/٨/١٣	مشرفاً
د. علي محمد العضايلة		٢٠٠٣/٨/١٣	عضواً
د. فهمي الفهداوي		٢٠٠٣/٨/١٣	عضواً
د. موسى اللوزي		٢٠٠٣/٨/١٣	عضواً

عميد الدراسات العليا

د. ذياب البداينـــة

إهـــــــداء

بعد أن منّ الله عليّ وأكرمني بإنجاز هذه الرسالة أهدي ثمرة جهدي إلى:

روح والدتي الغالية، غرّة الأمهات أجمعها، الحاضرة الغائبة، التـــي ارتقــت إلى جنات الخلد ذات صيف.

والدي العزيز، عنوان العطاء والمعين الذي لا ينضب رغم قساوة الزمن.

روح الشهيد "عبد الرحمن"

اخوتي، أبو محمد، خالد، أبو هاشم، سندي وذخري.

الغاليتين أم نذير ورضا، وردتا الصبر والتضحية.

أنس التويجـــــر

شكر وعرفان

أستهل بحمد الله الغني الحميد، الذي وفقني إلى إنجاز هذه الرسالة ، وأقــف في دائرة الرؤيا في حضرة أستاذي الفاضل الدكتور نضال الحوامــدة مــردداً مــع الإمام النفري عبارته المشهورة "كلما اتسعت الرؤيا ضاقت العبارة"، وإذ يفقد التلميذ في حضرة الأستاذ الكلام، ليحل الصمت محل القلم مدونــاً أســمى آيــات الشــكر والعرفان لأستاذه الذي تفضل بالإشراف على هذه الرسالة، وعلى ما بذله من جــهد في كافة مراحل إعدادها، ومطوقاً عنقي بجميل هو محل تقدير التلميذ الذي تعلم بين يديّ أستاذه ونهل من غزير علمه ونفيس خبراته، وهو يقرأ في الكتاب العزيز﴿ مــا كذَب الفؤادُ ما رأى﴾ فجزاه الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

أساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبــول مناقشــة هــذه الرســالة، وستكون ملاحظاتهم وتوجيهاتهم محل تقدير الباحث وعنايته.

أساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآراءهم السديدة.

أساتذتي في قسم الإدارة العامة، والى كل من تعلمت منهم طيلة مراحل دراستي.

عطوفة محافظ الطفيلة الأستاذ محمود جراد النعيمات على دعمه وتشجيعه.

الجنود المجهولين في الوزارات الأردنية علــى تعاونــهم أثنــاء فــترة جمــع المعلومات.

السيد جميل التويجر على مراجعته اللغوية للرسالة.

الآنسة سلام التويجر على جهودها معي أثناء فترة دراستي.

الأخوين عمر العمايرة وإبراهيم أبو خديجة على مواقفهم النبيلة.

والله أسأل لهم جميعا ولكل من قدم لي المساعدة وحمل نحوي مشاعر نبيلــة خــير الجزاء والحمد لله رب العالمين.

أنس التويجــــر

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

القيم الشخصية والتنظيمية وأثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية.

أنس محمد التويجر

جامعة مؤتة، 2003

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد العينة والبالغ عددهم (418) مدير، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل البيانات، واستخدمت الأساليب الإحصائية الوصفية لمعرفة ترتيب أفراد العينة للقيم، ومعاملات الارتباط (بيرسون) لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع، وتحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

1. ثبات صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين.
2. ترتيب القيم الشخصية تنازليا على النحو التالي (القيم الدينية، الفكرية، الاجتماعية، السياسية، الجمالية، والقيم الاقتصادية).
3. ترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي (قيمة الفريق، التغير،الشفافية، الاهتمام بالموظفين، الثقة المتبادلة، الإبداع، العدالة، والمشاركة في صنع القرارات).
4. وجود تصورات عالية لدى أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم.
5. وجود أثر للقيم الاجتماعية، والفكرية في فاعلية المديرين.

6. وجود أثر لقيم الفريق، الاهتمام بالموظفين، العدالة، الإبداع، والثقة في فاعلية المديرين.

وقد أوصت الدراسة بتوصيات من أهمها:

1. قيام الوزارات بتعزيز القيم الاجتماعية والفكرية وقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة والإبداع والثقة لأثرها في فاعلية المديرين.
2. تطوير المديرين وتدريبهم ليكونوا عوامل تغيير في وزاراتهم.
3. أن تأخذ المؤسسات التعليمية دورها في نشر وتعزيز القيم بين أفراد المجتمع.
4. العودة إلى القيم الراسخة في المجتمع الأردني ذات الجذور الإسلامية والعربية ومحاولة ربطها بمسارات وأبعاد الفاعلية الإدارية.

وفي الجانب الأكاديمي توصي الدراسة بالقيام بدراسات أخرى تشمل قيماً جديدة وأبعاداً متنوعة لفاعلية المديرين.

Abstract

The Effect of Personal and Organizational Values on the Effectiveness of Managers in the Jordanian Ministries.

Anas Muhammad Al-Twaijer

Mu'tah University, 2003

This study aims to investigate the effect of personal and organizational values on the effectiveness of managers in the Jordanian ministries, and to stand on the priority of arrangement of these values for managers.

In order to achieve the aims of this study, a questionnaire was developed and designed for collecting data and distributed on the study's sample (418) managers. It was used the Statistical Package for the Social Studies (SPSS), to analyze data. The descriptive statistics are used to know the order of the values of study's samples. Person's correlation is also used to determine the relationship between the variables of study and multi-regression to define the effect of independent variables on the dependent variable.

The most significant results of this study were as follows:

1- The appropriateness of variables used in the measurement of the effect of personal and organizational values on the effectiveness of managers.

2- The arrangement of personal values as follows:

Religious values, cognitive values, social values, political values, esthetic values and economic values.

3- The arrangement of organizational values as follows:

Team values, Change, Transparency, Concerning with Employees, Mutual Trust, Creation, Justice, and Participation.

4- There are a high conceptions for the individuals of samples about the level of their effectiveness

5- .There is an effect for the social and cognitive values on the effectiveness of managers.

6- There is an effect for the team values, justice, creation and concerning with employees on the effectiveness of managers.

This study recommended as follows:

1. It is very necessary for ministries to play a role in reinforcement the values that have an effect on the effectiveness of managers specially, the social and cognitive values, teamwork, justice, creation, concerning with employees and Trust.
2. Development and training the managers, to be Change Agent in their ministries.
3. The educational institutions must play a role in implanting and enhancing the positive values in the society.
4. Returning to the ineradicable values in the Jordanian society that have the Islamic and Arabic roots and joining them with the dimensions of managers effectiveness.

With regard to academic side, the study recommended that is very necessary to perform another studies include a new values and various dimensions for the managers effectiveness.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

مقدمة

أدركت المنظمات مبكراً أهمية الجانب الإنساني فيها ودوره في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، ويحتل المديرون في المنظمات أهمية كبيرة بالنظر إلى الدور الطليعي والجوهري الذي يقومون به من خلال ممارستهم لوظائفهم وأدوارهم المختلفة، لذلك فالاهتمام بهم ودراستهم ليس من باب المصادفة بل من أجل تكوين تصورات عن قيمهم، وفي الوقت الذي تحتاج فيه منظمات اليوم إلى المدير الذي يمتلك القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة منه، لتتطلع في الوقت ذاته إلى المدير الواعي والمنتج والقادر على توظيف ما يمتلكه من صفات ومهارات ومعارف ومقدرة على استغلال الموارد التي توفرها له المنظمة لتحقيق هذه النتائج ضمن قواعد الأخلاق والقيم.

وتأتي فاعلية المديرين لتؤشر على الحالة التي يكون عندها المدير على درجة من النشاط المتميز، الذي يمكّنه من تحقيق الأهداف المرسومة، وليس من السهل على المدير الوصول إلى هذه الحالة والتي تشكل حصيلة لصفات المدير ومهاراته وقدراته ومعارفه التي يوظفها في موقف معين بكل ما يمليه هذا الموقف من متطلبات، رغم أن الفاعلية حالة ليست بالدائمة، فهي حالة متعددة الجوانب والأبعاد وتتأثر بالعوامل النفسية الداخلية للمدير وبعوامل التنشئة الاجتماعية والعوامل البيئية الخارجية التي تحيط بالموقف الذي يكون فيه.

وتضع القيم فاعلية المديرين في إطار أخلاقي توجه سلوكهم وتصرفاتهم وتضبطها باعتبارها محدداً من محددات السلوك الإنساني والتنظيمي ومرشداً ودليلاً للأفراد في سلوكهم. والقيم من المفاهيم المحيرة المرتبطة بشخصية الفرد وجوانبها الروحية، وهي ذات صلة بالأديان والفلسفة وعلوم الاجتماع والنفس، وقد لحقت الإدارة كعلم وكتطبيق بركب هذه العلوم وغيرها حيث عنيت بدراسة القيم وتحليلها باعتبارها أحد عناصر ومؤشرات الثقافة التنظيمية ومجالات السلوك التنظيمي،

وبشكل خاص فقد جرى الاهتمام بقيم المديرين باعتبارهم جوهر الإدارة وأصحاب الأدوار التوجيهية في المنظمة، وتعمد المنظمات الفاعلة إلى صياغة وترسيخ قيم خاصة بها تعينها على تحقيق أهدافها.

وقد تركز الاهتمام في هذه الدراسة لمعرفة أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، ويؤمل من نتائجها أن يتم إماطة اللثام عن أهمية وأولوية هذه القيم لدى المديرين، وطرق هذا الموضوع من هذا الجانب لا يعني الإحاطة بكل جوانب فاعلية المديرين وأبعادها، ذلك أن هذا يتطلب الكثير من البحث والدراسة ليبقى الطريق متاحاً أمام دراسات أخرى لتسهم في كشف المزيد من العوامل المؤثرة في فاعلية المديرين.

مشكلة الدراسة

يقوم المديرون في مختلف المستويات الإدارية بالعديد من الوظائف والأدوار، وذلك من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها بكفاءة وفاعلية، وإن كان من الممكن قياس كفاءة المديرين في أدائهم لهذه الوظائف والأدوار، وذلك لارتباط الكفاءة بالإنتاجية التي من السهولة ملاحظة مؤشراتها ودلائلها، والتي تتمثل في الاستخدام الاقتصادي للموارد والإمكانات من خلال المقدرة على عمل الأشياء بطريقة صحيحة، إلا أنّ الصعوبة تكمن في محاولة قياس فاعلية المديرين وذلك لارتباطها بدرجة تحقيق الأهداف حيث يتطلب ذلك من المديرين القيام بعمل الأشياء الصحيحة وتحقيق النتائج المتوقعة منهم .

وتتمثل المشكلة المطروحة بالصعوبات القائمة إزاء قياس الفاعلية عند المديرين، وفي عدم التوصل الدقيق إلى فاعليتهم نظراً لغياب المؤشرات القيمية والتنظيمية المرتبطة بها، مما انعكس ذلك على حالة التعتيم وعدم دقة التقييم في قياس الفاعلية لدى المديرين في المنظمات المعاصرة، خصوصاً منظمات القطاع العام ضمن بيئتنا العربية عموماً والبيئة الأردنية خصوصاً، فالموظف العام هو وسيلة الحكومة لتقديم خدماتها لمواطنيها، وهذه الخدمات في معظمها ذات آثار اجتماعية صعبة القياس بشكل مباشر أو في المدى المنظور على الأقل، مما يزيد من صعوبة قياس فاعلية

المديرين، إلا أنّ الأدب الإداري حاول الوصول إلى مؤشرات لقياس الفاعليـــة، وإن كان تركيزه في ذلك على الفاعلية التنظيمية في المقام الأول .

وتحاول هذه الدراسة من جهتها أن تسلط الضوء على ردم هذه الفجوة التحليليـــة ومعالجة مشكلة الدراسة.

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة بشكل عام إلى قياس أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، كما تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. تكوين إطار نظري للتعرف على مفاهيم كل من القيم الشخصية والتنظيميـــة وفاعلية المديرين وما يرتبط بها من مفاهيم .
2. التعرف على الأهمية النسبية للقيم الشـــخصية والتنظيميـــة فـــي الـــوزارات الأردنية المبحوثة.
3. التعرف على مستوى فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية المبحوثة.
4. تحليل علاقة الارتباط بين متغيرات الدراســـة المســـتقلة(القيـــم الشـــخصية والتنظيمية) والمتغير التابع(فاعلية المديرين).
5. تحديد أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديريـــن فـــي الـــوزارات الأردنية المبحوثة.
6. إمكانية التوصل إلى نتائج والقيام بتحليلـــها ومناقشـــتها لتقديـــم توصيـــات ومقترحات تهدف إلى تنمية القيم ذات الأثر الإيجابي في فاعلية المديرين .

أهمية الدراسة

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تستهدف فئة هامة من العاملين في الـــوزارات المبحوثة وهي فئة المديرين، ويعلق الأمل على هذه الدراسة مـــن خـــلال إمكانيـــة الاستفادة من نتائجها وتوصياتها في زيادة الوعي بمفهوم القيم لدى هذه الفئـــة وفـــي تنمية مهاراتهم، وكذلك توجيه أنظارهم نحو القيم ذات الأثر والتي يمكن أن تنعكـــس إيجابيا على فاعليتهم .

كما تستمد الدراسة أهميتها من خلال :

1. محاولة تغطية الفجوة الناجمة عن عدم اختبار أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في إطار دراسة واحدة -في حدود علم الباحث-.
2. تخدم هذه الدراسة الوزارات المبحوثة بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن قيم مديريها وجوانب فاعليتهم، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة لمهارات المديرين لديها التي تزيد من فاعليتهم والاستفادة منها في البرامج التدريبية لهؤلاء المديرين.
3. تشكل الدراسة نقطة انطلاق نحو دراسات أخرى في البيئة الأردنية تتناول أبعاداً ومتغيرات جديده ومؤشرات أخرى لفاعلية المديرين وصولا إلى مقاييس متنوعة للفاعلية الإدارية في المنظمات الأردنية .
4. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً هاماً للأكاديميين والباحثين في موضوعيّ القيم والفاعلية الإدارية، وذلك في ظل السعي نحو الوصول إلى منظومة للقيم الشخصية والتنظيمية وجوانب فاعلية المديرين في الإدارة الأردنية بشكل خاص والإدارة العربية عموما.

الفصل الثّاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً:الإطار النظري

1- القيم (المفهوم والأهمية)

القيم، جمع قيمة، وهي صفة في الأشياء تدل على الخصائص الثابتة التي تقدر بها، وتعبر عن رغبة الشخص أو الجماعة بها أو عنها. (مدكور، 1975)

والقيمة، اسم هيئة من (قام- يقوم) ويقصد به الصفات والخصائص، وتدل على ما يقوم به الشيء، ويتكون منه، ويُستَدَل به على هيئته. (الأسد، 2001)

والقيمة واحدة القيم، وهي ثمن الشيء، فيقال: قوّم السلعة أي قدرها، وقوام الأمر أي نظامه ودعامه.(ابن منظور، د.ت)

كما تدل القيمة على أن الشيء يحمل في ذاته منفعة أو وزناً أو ثمناً. (المغربي، 1993)

وقد انتقل معنى القيمة من هذا المعنى المادي إلى الدلالة المجازية ليدل على القيمة المعنوية للأشياء. (العبدلاوي، 2001)

والقيم عبارة عن أحكام مكتسبة من الظروف الاجتماعية، ويتشربها الفرد وتحدد مجالات تفكيره وسلوكه. (بدوي، 1978)

والقيم عبارة عن المبادئ والأهداف والمعايير الاجتماعية المقبولة لدى أفراد وطبقات المجتمع . (Guralink, 1984)

وينظر للقيم من مدلول أخلاقي باعتبارها صفات شخصية، تنشأ في الإنسان وتنمو معه لتصبح عادة راسخة عنها تصدر جميع أفعاله، وتكون قيما إيجابية حين تقرن بالفضائل، ويتحرك الإنسان في سلوكه انطلاقا من شخصية ذاتية يتحكم فيها مؤثرات فطرية وأخرى مكتسبة، لذا يكون من السهل على المرء أن يأتيَ بفعل حسن دون تكلف طالما أنه نشأ وتربّى عليه واقتنع به. (الجراري، 2001)

وقد اختلف الفلاسفة في اعتبار القيم حقائق ذاتية أو اعتبارات ذهنية، الأمر الذي جعلهم يقولون أنّه إذا كانت الأشياء مما يعني الإنسان أمرها، و ضع لها قيمة

باعتبارها وسيلة لغاية ما، إلا أن بعض الأشياء قيمتها في ذاتـــها لأنّـــها غايـــات لا وسائل. (الأسد، 2001)

وينظر البعض للقيم كتجسيد حي للمواقف تعبّر عن الوجدان الدّاخلي باعتبارهـــا أداة لوجود الدّوافع الذاتية لتحقيق أهداف معينة، ولتحقيق التوافق بين الفرد وذاتـــه وبين الفرد والمجتمع. (النبهان، 2001)

وأمام تعدد التعريفات التي تناولت مفهوم القيم، حاول البعض حصرهـــا ضمـــن مجموعة اتجاهات يجمع الواحد منها وجهات النّظر المتشابهة فـــي تعريـــف القيـــم (التابعي، 1985):

1. تعريف القيم كأشياء واحتياجات واهتمامات، وأهداف مرغوب فيها أو مرغوب عنها، يسعى الفرد والمجتمع لتحقيقها، تظهر من خلال اهتمامات الأفراد .
2. تعريف القيم على أنّها اتجاهات حيال أشياء أو مواقـــف أو أشـــخاص، علـــى اعتبار أن القيم مرادفة للاتجاهات.
3. تعريف القيم من خلال الأنشطة السلوكية، والنظر للسلوك على أنّه مؤشر مـــن المؤشرات الدّالة على القيم.
4. التعريفات التي تجمع بين مؤشّري الاتجاهات والسلوك معاً، فالفرد يعبر عـــن اتجاهه حول موضوع معين ثم يتبع ذلك بتصرف أو عمل يعزز هذا الاتجاه.
5. تعريف القيم على أنّها الغايات المرغوب فيها، والمفضلة والتي يصـــرح بـــها الأفراد، بحيث يتم التّعرف على القيم من خلال الوقوف على الغايـــات التـــي يسعى الأفراد لتحقيقها، وقد تزعّم هذا الاتجاه العالم روكيش(Rokeah)، عندما قام بتقسيم القيم إلى قيم نهائية، تمثل الغايات وقيـــم وســـيطة، تمثـــل الأدوات والوسائل المستخدمة لبلوغ الغايات.
6. تعريف القيم على أنّها مجموعة من المعايير التي تحدد سلوك الأفراد، حيث تـــم الربط بين القيم والمعايير على اعتبار أنّهما شئ واحد.
7. تعريف القيم كمعتقدات تحدد من خلالها اتجاهات الأفراد حول ما هو مرغـــوب فيه أو مرغوب عنه، فالقيم معتقدات لما هو جدير بالرغبة، تملي على الفـــرد مجموعة من الاتجاهات التي تتجسد القيم من خلالها.

ويتفق زيناكي(Zhaniecki) مع أنصار الاتجاه الأول حيث يرى أن القيم شيء يحمل معنى لأعضاء جماعة ما، بحيث تصبح القيم موضوعاً ودافعاً يوجه نشاطهم، و(لوجاردوس) مع أنصار الاتجاه الثّاني عندما يعتبر أنّ الاتجاه والقيمة جزءان لعملية واحدة، وميد (Meed) مع أنصار الاتجاه السّادس بتعريف القيم كمعايير وقواعد سلوكية يصوغ الأفراد سلوكهم وفقا لها (رمضان، 1992). وينضم السلمي إلى لواء المؤيدين للاتجاه الثّاني عندما يرى أنّه لا فائدة عملية من الفصل والتمييز بين القيمة والاتجاه، لأنّ كليهما وجهات نظر شخصية يكوّنها الإنسان بناءً على تقييمه للأمور (العميان، 2002). وكذلك يفعل كل من كونر و بيكر(Conner&Becker) بتعريفهما القيم كمعتقدات وأفكار يعتنقها الفرد وتظهر على سلوكه في المواقف المختلفة(النجار و راغب، 1992) ويتفق معهما في ذلك كل من(المغربي، 1993) الذي يرى أنّ القيم تدل على أنواع المعتقدات التي يحملها شخص أو مجموعة أو مجتمع بأسره، ويعتبرها مهمة بالنسبة له، لذلك يلتزم بها وتحدد له الصواب من الخطأ، والمقبول والمرفوض في السلوك الإنساني، و(الصباغ، 1985) الذي يعرفها بالأيمان بأفكار وبمعتقدات معينة، والاعتقاد بأنّ نمط سلوك معين هو الأفضل في ضوء هذا الإيمان.

وينضم آخرون إلى مؤيدي الاتجاه الخامس بتعريف القيم كغايات عندما يرون أنّ القيم تدل على المعاني التي يعطيها الفرد أهمية كبرى في حياته وسلوكه، والحالات النّهائية التي يأمل في الوصول إليها، تنشأ نتيجة تعامله مع بيئته الاجتماعية، في حين يتفق أمستوت (Umstot) مع أنصار الاتجاه السّابع بالنّظر للقيم على أنّها معتقدات عامة حول الطّريقة المفضلة للسلوك. (الخضرا وآخرون، 1995)

أما باريت (Baret) فينضوي تحت لواء مؤيدي الاتجاه السّادس عندما يعتبر القيم كتصورات من شأنّها أن تفضي إلى سلوك تفضيلي، ومعايير للاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد. (فرج، 1993)

وأمام ما تم استعراضه من وجهات نظر لا تخلو من التّباين حول تعريف ومفهوم القيم، يمكن القول أنّ القيمَ، مفهومٌ جدليٌ من الصّعوبة الاتفاق على تعريف

موحد له، لذلك يختلف تعريفه باختلاف اهتمامات الدارسين، وباختلاف الزاوية التي ينظر للقيم من خلالها.

وأمام كل ذلك يمكن الوصول إلى تعريف يتناول القيم من منظور شمولي يجمع أكبر قدر ممكن من الأطياف، ويغطي معظم جوانب المفهوم، ويبقى الخيار أمام الدارسين لقراءة هذا التعريف كل بالمنظار الذي ينظر للقيم من خلاله وحسب مجال بحثه، وبلغة أخرى فانّه يمكن تعريف القيم على أنّها:

مفهوم ذو دلالات ومعانٍ تختلف باختلاف المجال التي تبحث فيه، تمتد جذوره نحو بعض مفاهيم الفلسفة وعلم النفس، الاجتماع، الأخلاق، وغيرها من العلوم الاجتماعية الأخرى، حتى أنّ البعض يعتبرها مرادفة لبعض هذه المفاهيم، تتكون القيم في النفس وتصدر عنها، على شكل نظام من الصّفات و الأشياء غير الملموسة، التي تعمل كمرشد للسلوك الإنساني ومحدد من محدداته، ويمكن ملاحظتها بشكل مباشر أو غير مباشر، أثناء تفاعل الفرد مع الحوادث والمواقف المختلفة على شكل أراء، أو أحكام، أو معايير، أو اتجاهات، تتحكم في تشكيل اهتمامات الأفراد ورغباتهم وتوجيه أنظارهم نحو تحقيق الغايات التي يتطلعون إليها، ويتفاعل هذا النظام مع ما يحيط به من عوامل وما يتأثر به من مؤثرات داخلية كانت أم خارجية، هذه العوامل والمؤثرات قد تكون إيجابية تقوم على صقله وتقويته وتوجيهه نحو الجوانب الإيجابية بما يتوافق مع معايير الفرد والجماعة، عندها تسمى قيماً إيجابية، وقد يأخذ التفاعل منحى آخر على شكل صراع تكون نتيجته إما وأد هذا الكيان مبكراً فنصل إلى حالة (اللاقيمة) أو الإنحراف إلى الجوانب السلبية للأشياء والمواقف التي تتعارض مع أحكام ومعايير الفرد والجماعة وقواعد المنطق فنكون أمام القيم السلبية

خصائص القيم

في الوقت الذي تعد فيه القيم من خصائص الأشياء فإنّها هي الأخرى تتميز وعلى تعدد أنواعها وتصنيفاتها بخصائص منها: (العميان، 2002)

1. الإنسانية، فالقيم ترتبط بالإنسان والنفس البشرية، وهي ليست من المحسوسات، لذلك لا يمكن قياسها كالموجودات.
2. تترتب القيم ترتيباً هرمياً، بحيث تسيطر بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
3. تُعد القيم من الأمور المرغوبة، والمألوفة اجتماعياً لدى أفراد المجتمع لأنّها تشبع حاجاتهم وتلبي طموحاتهم، وتحقق غاياتهم.
4. تتمتع القيم بصفة الإلزام في حال الإيمان بها، بسبب سياسة الثواب والعقاب التي تقوم عليها.

كما تتميز القيم بخصائص أخرى منها: (النبهان، 2001)

1. القيم ظاهرة مكتسبة، ترتقي بتأثير العقيدة الدّينية، والتوجهات الأخلاقية، والعوامل التّربوية والمعرفية، وتتأثر بالعوامل الاجتماعية والمؤثرات البيئية.
2. تتغير القيم بحسب تطور الإنسان في مراحل عمره، منذ الطفولة وحتى الشّيخوخة.
3. الثّبات النّسبي مقارنة مع مفاهيم مثل الاتجاهات والميول، وتتأثر سلباً وإيجاباً بتطور إدراك الفرد، كما تختلف القيم باختلاف طبيعة الشخصية وميولها واستعداداتها الفطرية.
4. القيم لا يمكن ملاحظتها وإنما يستدل عليها من خلال السّلوك (Wallace, Hunt & Richard,1999)
5. ظاهرة معيارية، تحدد المقبول أو المرفوض من السّلوك. (السّالم والرّويح، 1999)
6. مفهوم موضوعي يستمد محتواه العلمي من وجود القيم كحقائق علمية ويقينية. (الشيخ، 1997)

أهمية القيم :

تكمن أهمية القيم في الحياة العملية في جوانب مختلفة من أهمها: (العميان، 2002)

1. تكوين وخلق اتجاهات الفرد وآرائه، وتشكيل الأساس لفهمها.
2. استخدامها كمعايير مرشدة لسلوك الفرد والجماعة، يحتكمون إليها عند تقييم سلوكهم وسلوك الآخرين.

3. إبراز الاختلافات الحضارية بين المجتمعات، مما يسهم في فهم السلوك الإنساني والتنظيمي لأفراد هذه المجتمعات .

وتتجلى أهمية القيم عند البعض فيما يلي: (الخضرا وآخرون، 1995)

1. تأثيرها على إدراك الفرد ودوافعه، باعتبارها محدداً أساسياً لجوانب الشخصية.
2. تحديد المجال الأخلاقي للفرد، بتقرير المقبول والمرفوض أخلاقيا بالنسبة للفرد والجماعة.
3. تأثيرها على القرارات التي يصدرها الأفراد، وعلى درجة مشاركتهم وابتكارهم. (الشيخ، 1997)

ويرى البعض أن أهمية القيم تظهر من خلال: (النوري، 1999)

1. الدور المهم الذي تلعبه القيم في دراسة الإدارة من خلال أسلوب المقارنة الثقافية والاجتماعية بين المنظمات.
2. تعمل القيم الإيجابية منها بالذات على تعزيز الدافع نحو القيام بالعمل.
3. دراسة القيم ذات فائدة لطلبة الإدارة باعتبارها تمثل عموميات الناس في المجتمع، وهذا يمهد الطريق أمام الباحثين لوضع الافتراضات عن السمات النوعية للفرد الذي تعتمد عليه العمليات الإدارية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فان دراسة القيم تتيح لهم إدراك طبيعة الأشخاص الذين يتعامل معهم ومحاولة الوصول إلى تفسيرات علمية لتصرفاتهم.

مصادر القيم

تكوين القيم في النفس لا يأتي من فراغ، فالقيم إما أنْ تستمد مفاهيمها من مجرد العقل، من حيث حاجة الإنسان إليها، وتحقيقها لمصالحه الذاتية، أو تستمدها من مثل عليا ومصادر خارجية تخاطبه وتقنعه بحاجته إليها (النبهان، 2001) ويسهم في ذلك العديد من الرّوافد والمصادر التي تعمل على تشكيل القيم وصقلها وتمكينها من لعب دورها، ومن أهم هذه المصادر :

2-مصادر تربوية : كالمدارس والمعاهد والجامعات، وانْ كان هدف هذه المؤسسات الأساسي نقل المعرفة والعلوم، إلاّ أنّها وفي الوقت ذاته تسهم في تكوين قيم الأفراد، وبالتّالي قيم المجتمعات المحيطة .

3-مصادر مهنية: صادرة عن جهات كالجمعيات المتخصصة في المجالات المختلفة، والنقابات المهنية، وفي الغالب تزود هذه الجهات قيم مهنية خاصة بالمهن التي يمارسها الأعضاء.

4- مصادر قانونية ورسمية : تسهم هذه المصادر بتكوين قيم الأفراد نتيجة التزامهم بهذه القوانين، فتتكون لديهم قيمٌ نابعةٌ عن هذه القوانين والتشريعات.

5-مصادر إعلامية: يعد الإعلام بوسائله وأدواته المختلفة أحد المصادر التي تسهم في تشكيل قيم الأفراد ومعتقداتهم والتأثير عليها، خصوصاً والعالم يتحدث اليوم عن العولمة الثّقافية التي أصبح فيها المواطن يخضع لبرامج إعلامية منظمة، في وقت لم يعد لديه الوقت الكافي لفحص ما يتلقاه من مواد إعلامية، بل صار خاضعاً للإعلام وقابلاً لتصديق كل ما يصدر عنه. (عبيدات، 2000)

تصنيف القيم

يختلف المنظّرون في تصنيف القيم باختلاف اتجاهاتهم الفكرية واهتماماتهم والعلوم التي ينتمون إليها، فالبعض يصنف القيم إلى: (الخضرا وآخرون، 1995)

1- قيم اجتماعية وسياسية:

وهذه القيم يتشربها الأفراد من المجتمع الذي يعيشون فيه، وتسهم في تكوينها وترسيخها عوامل عديدة كالدّين والثّقافة بمكوناتها المختلفة من عادات وتقاليد، والأنظمة السياسية والاقتصادية القائمة ومن الأمثلة عليها: قيم الأمانة، العدالة، الاستقامة، النزاهة، المساواة، والخدمة العامة.

2- قيم تنظيمية:

وهي ذات صلة بالمنظمات وما يسود بداخلها من قيم يلتزم فيها أعضاؤها في تعاملهم فيما بينهم ومع البيئة الخارجية، مثل قيم الكفاءة، الولاء، الالتزام بالقوانين، احترام التسلسل الإداري، والحرص على مصلحة المنظمة.

3–قيم مهنية:

تتعلق هذه القيم بطبيعة المهنة، فتفرض المهنة وظروفها على العاملين بها قيماً خاصة، كمواصلة تنمية المهارات المهنية، الالتزام بمعايير المهنة واحترام الزملاء.

وذهب البعض إلى تصنيف القيم إلى (الكبيسي، 1986):

1– القيم الفردية: وتهدف إلى تنظيم علاقة الفرد بذاته، وتظهر تميّز شخصيته عن سواه.

2– قيم محلية، قومية، إنسانية: وتصنف هذه القيم تبعاً للنطاق الجغرافي الذي تسود فيه.

4– القيم المادية :تكون هذه القيم من وضع الإنسان، وتستمد من بيئته وما يحيط به من ظروف.

5– القيم المعنوية أو الرّوحية : وهي القيم التي تستمد من الأديان والشّرائع، وذات صلة بالجانب الروحي للإنسان، وقد يتفرع عنها قيم تبعاً للمذاهب الدينية والجماعات المختلفة.

ويرى البعض أنه يمكن تصنيف القيم إلى: (الكتاني، 2001)

1– القيم الغائية المطلقة، وهي التي يعنى بها الفلاسفة.

2– القيم النّسبية والوسائطية، وهي التي يعنى بها علماء الاجتماع.

3– القيم التّبادلية أو العينية، وهي التي يعنى بها علماء الاقتصاد .

4– القيم الحقيقية أو الاعتبارية، وهي التي يعنى بها علماء المنطق.

5– قيم الحداثة وقيم العقيدة أو الأصالة.

فيما يصنفها البعض إلى قيم محافظة، تعزز تماسك وحدات التجمع الإنساني، ابتداءً من الأسرة وانتهاءً بالمجتمع الدولي، وقيم محرّكة، تعمل على تقوية النشاط الإنساني، وتزيد من كفاءته والعمل على تعظيم آثاره ونتائجه. (الأسد، 2001)

ويصنفها سبرانجر(Spranger) في ست مجموعات هي (القيم الفكرية والاقتصادية والاجتماعية والجمالية والدينية والسياسية)، (عبد الوهاب، 2000) وسيتم بحثها بالتفصيل عند الحديث عن القيم الشخصية.

وتتناول هذه الدراسة نوعين من القيم هما:

أولا: القيم الشخصية

تُعرف الشخصية على أنّها حصيلة لتعامل الفرد مع العوامل الاجتماعية، والبيئية، والعوامل الثقافية والحضارية. (العديلي، 1995) .

والشخصية عبارة عن نمط سلوكي مركب، ثابت ودائم إلى حد كبير، يميز الفرد عن غيره من الناس، ويتكون من تنظيم فريد من الوظائف والسمات، والأجهزة المتفاعلة معاً تنظم القدرات العقلية، والوجدان أو الانفعال، والنزوع أو الإرادة، وتركيب الجسم، وتحدد طريقة الفرد في الاستجابة والتوافق مع البيئة. (عبد الخالق، 1996)

ويميز علماء النفس بين صنفين من الشخصية هما: (النوري، 1999)

1 – الصنف ذو التوجه الفردي: حيث يسعى أصحاب هذه الشخصية للتركيز على الأهداف الخاصة ويميلون للابتعاد عن الآخرين في سلوكهم .

2 – الصنف ذو التوجه الجماعي: ويميل أصحاب هذا الاتجاه إلى إقامة علاقات مع الآخرين ويثقون بهم وإلى تفضيل العمل مع الجماعة .

العلاقة بين القيم والشخصية

يمكن الاستدلال على العلاقة القائمة بين القيم والشخصية من خلال فهم مفهوم الذات، الذي يعني الحكم الشخصي بالقيمة التي يعتمدها الفرد نفسه (المغربي، 1993)، وتتمثل الذات في مجموعة الاتجاهات والقيم والمعتقدات والخبرات والمهارات التي اكتسبها الفرد من خلال خبراته وردود فعل الآخرين .

وتتكون الذات من الأفكار المتعلقة بالفرد كالجنس والعمر والدين ومن خصائص الفرد الشخصية كالاتجاهات والقيم والميول. (الخضرا وآخرون، 1995)

والارتباط بين القيم والشخصية وثيق، فشخصية الفرد تعرف من خلال ما يحمله من قيم، والنظام القيمي للفرد يدل على شخصيته، والقيمة خاصية جوهرية في الأشياء، ويتجه الإنسان إلى تحقيق توازنه إذا حرص على الاستفادة من القيم المتجسدة في هذه الأشياء (الشيخ، 1997)، والقيم واحدة من خصائص الفرد الشخصية،

ومن الطبيعي أن يكون لكل شخصية قيمها الخاصة التي تميزها عن غيرها من الشخصيات.

والقيم الشخصية تعبر عن المعتقدات الذاتية التي يراها الفرد العامل من وجهة نظره. (النجار وراغب، 1992)

ولدراسة القيم الشخصية فقد تم اعتماد تصنيف سبرانجر (Spranger) وهو من أكثر تصنيفات القيم شيوعاً، حيث صنفت فيه القيم إلى ست مجموعات هي: (شفيق، 1999)

1 – القيم الفكرية:

وهي القيم المعبرة عن اهتمامات واتجاهات الفرد العقلية أو الفلسفية، وتدل هذه القيم على اهتمام الفرد بالبحث عن الحقيقة وأسباب حدوثها بشكل منطقي ومنظم، وتظهر هذه القيم مقدرة الفرد على جمع المعلومات والتحليل.

ويزخر القرآن الكريم بالكثير من الآيات التي تعبر عن هذه القيم ﴿قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون﴾. (الزمر، آية 9)

وفي هذا يوجه الرسول صلى الله عليه وسلم المؤمنين للبحث عن الحقيقة والحكمة : "الكلمة الحكمة ضالة المؤمن، فحيث وجدها فهو أحق بها" (رواه الترمذي)

2 – القيم الاقتصادية

تركز هذه القيم على الجوانب والأهداف الاقتصادية في شخصية الفرد، والنفع المادي الناتج عنها، وتعبر عن النظرة الشخصية المادية للأفراد، وبموجبها تقوم العلاقات بين الأفراد بهدف المصلحة المادية، وتزداد قوة هذه القيم ورسوخها بازدياد الفوائد المادية المتحققة من هذه العلاقات .

ويحرص القرآن الكريم على الاهتمام بما لدى الإنسان من قيم اقتصادية ويشجع على ترجمتها إلى واقع ملموس، وفي ذلك قوله تعالى :

﴿ هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور﴾. (الملك، آية 15)

3 – القيم الاجتماعية

تتكون هذه القيم نتيجة اهتمام الأفراد وميولهم نحو إقامة العلاقات الإنسانية مع الآخرين، ويحكم هذا النوع من القيم علاقات الفرد بأفراد مجتمعه الذي يعيش فيه وهذا يتطلب منه مشاركة الآخرين في مشاعرهم ومناسباتهم ومشاكلهم.

وتتجسد هذه القيم في الأشياء لتكون ذات قيمة معينة عند جماعة من الناس مجتمعين أو موزعين وهي التي تعطي للمجتمع الشكل والمضمون الذي يميزه عن غيره. (عبد الفتاح، 2001)

وتحافظ القيم الاجتماعية على البناء الاجتماعي للمجتمع وذلك من خلال ما ينتج عنها من تماسك وانتظام داخل الإطار الاجتماعي(رمضان، 1992). وحرص الإسلام على الاهتمام بهذا الجانب وفي ذلك يقول الله عز وجل﴿يا أيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوباً وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم﴾ (الحجرات، آية 13).

4 – القيم الجمالية:

يعرف الجمال على أنه صفة تلحظ في الأشياء، وتبعث في النفس السرور (بدوي، 1991)، ويشير إلى جاذبية الأشياء وقيمتها والاستمتاع بالشيء هو الذي يضفي عليه قيمته الجمالية. (عطية، 1992)

والقيم الجمالية هي محصلة تفاعل ذات الإنسان داخلياً وخارجياً مع البيئة ومع الآخرين (إبراهيم، 1977)، وهي من القيم الروحية السائدة في حياة الأفراد (عباس، 1987)، وتختلف باختلاف تنشئة الأفراد وبيئتهم.(أبو ريان، د.ت)

ويشير وجود مثل هذه القيم لدى الأفراد إلى اهتمامهم وإحساسهم بالجوانب الفنية والجمالية للأشياء، باعتبار أن الاهتمام بالجمال هو أساس هذه القيم.(عطية، 1992)

5 – القيم السياسية:

هي عبارة عن مثاليات (أخلاقيات) تغلف الإطار الفكري للإنسان وأهدافه ككائن سياسي يسعى للسلطة، وتعبر القيم عن خصائص حضارية للمجتمعات، ففي كل فترة زمنية ولكل جماعة معينة تصورها الكامل للقيم المقبول والمرفوض منها. (رمضان، 1992)

وتظهر هذه القيم مدى اهتمام الفرد وميله للحصول على القوة، بهدف السيطرة والتحكم في الأشياء (عبد الفتاح، 2001)، كما تعكس شخصية الفرد الذي يسعى للسيطرة على الآخرين والرغبة في الزعامة وقيادة الناس والتأثير بهم (شفيق، 1999). وتزداد سيطرة الشخص على علاقاته بالآخرين بازدياد فهمه لنفسه واستيعابه لآثار سلوكه في الآخرين(النوري، 1999) .

6- القيم الدينية

يُعرف الدين على أنّه مجموعة من المعتقدات، تكوّن نظام متصل، تتعلق غالباً بعالم ما بعد الطبيعة، أو هو ممارسة شعائر وطقوس مقدسة تؤمن بها جماعة معينة بقوة روحية عليا (بدوي، 1991)، والدين ظاهرة اجتماعية رافقت البشرية منذ أول نشأتها، وهو أحد الضرورات الإنسانية(الجندي، 1984)، وتعكس القيم الدينية اهتمام الأفراد بالأديان ومدى التزامهم بأوامرها واجتنابهم لما تنهى عنه(شفيق، 1999)، وتستند القيم الدينية إلى فكرة التوحيد والأيمان بوجود خالق للكون يستحق العبادة. (المغربي، 1993)

والقيم الدينية في الإسلام مصدرها الوحي الإلهي، وتأتي أهميتها من خلال بيان دور التعاليم الدينية في الحكم على الأشياء والأعمال، وربطها بفكرة الثواب والعقاب في الدنيا والآخرة (الدجاني، 2001)، كما أن الديانات السماوية الثلاث تعتبر ديانات قيم، فالإسلام دين السلام، والمسيحية دين المحبة، واليهودية دين تشريع. (النبهان، 2001)

ثانياً : القيم التنظيمية

عرف مفهوم القيم التنظيمية الجدل نفسه الذي عرفه مفهوم القيم الشخصية وذلك يرجع لعدم وجود معنى لغوي واضح لكلمة القيم، ولعدم اتفاق المنظّرين حول مفهوم القيمة، وما يرتبط بها من مفاهيم (مقدم، 1994)، ويستخدم المفهوم أحيانا للدلالة على مفهوم الثقافة التنظيمية وكمؤشر من مؤشراتها. (الهيجان، 1992)

وتشكل القيم التنظيمية جانباً هاماً من معتقدات ورغبات العاملين في المنظمات الإدارية. (الطراونة والصرايرة، 2000)

بل أن هناك من يذهب لأبعد من ذلك عندما يعتبر القيم التنظيمية تعبر عن فلسفة المنظمة وخصائصها الداخلية، بما توفره من خطوط عريضة لتوجيه سلوك

العاملين، فهي الخصائص الثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة التي يديرها أعضاؤها ويعبرون عنها (مقدم، 1994) .

وبالنظر إلى النظام الإداري من زاويته الفكرية والتطبيقية، فإن القيم تعبر عن فكر الإدارة وفلسفتها لمكونات التنظيم المادية والبشرية. (عواملة، 1993)

وتمثل القيم التنظيمية الجانب غير الملموس للمنظمة، والجوهر الحقيقي لتماسك التنظيم، وتعبر عن الالتزامات الأساسية للأفراد تجاه منظمتهم (البدري، 2002) .

ويعرفها البعض على أنّها القيم السائدة في مكان العمل أو بيئته، والتي تتبناها المنظمة، ويتوقع من أعضائها الالتزام بها، حيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. (العميان، 2002)

وبما أن القيم مفاهيم إنسانية فهي ترتبط بشكل مباشر بالسلوك الإداري في المنظمة (غرايبة، 1992)، ومن هنا فإن سايمونز(Simons) يعرفها على أنها مجموعة من المفاهيم التي يحاول المديرون توصيلها لأعضاء المنظمة من أجل توفير القيم الأساسية التي تحكم توجهات المنظمة. (شوشة، 1999)

وأهم أنظمة القيم تلك الموجودة لدى الجماعة الإدارية خصوصا الإدارة العليا وذلك بحكم ما تضطلع به من أدوار توجيهية تتطلب أن يكون لديهم نظام قيم فعال (فرانسيس وودكوك، 1995)، ويتفق دزلر(Dessler) مع هذا الاتجاه باعتقاده أن المديرين يطبقون أساسيات الإدارة من خلال الإطار الفكري الذي تحدده معتقداتهم وقيمهم الأخلاقية. (الطراونة والصرايرة، 2000)

ومن أهم العوامل المؤثرة في تشكيل القيم التنظيمية، الأساس القانوني الذي تقوم عليه المنظمة والمتمثل في الأنظمة والقوانين التي تحكم عمل المنظمة وعلاقاتها مع الآخرين. (عواملة، 1993)

وأظهرت الدراسات أن النظام الإداري الأردني يتصف بعدم الوضوح القيمي الأمر الذي أدى إلى ظهور اتجاهين أحدهما يميل إلى القيم المادية المستمدة من الفلسفة الرأسمالية الغربية، فيما يميل الاتجاه الآخر للتأثر بالقيم الإسلامية. (عواملة، 1993)

وترتبط القيم التنظيمية ارتباطاً مباشراً بالسلوك الإداري الرسمي وغير الرسمي ويتحدد نطاقها بعلاقات الرؤساء والمرؤوسين والزملاء والمتعاملين، لذلك فنطاقها أضيق من نطاق ودائرة عمل القيم الدينية والأخلاقية والاجتماعية، إلا أنّها تعتبر القاعدة التي تبنى عليها القيم المهنية والوظيفية، لذلك فهي أكثر شمولية وأقل تخصصاً. (الكبيسي، 1986)

وهناك بعض الشروط الواجب توافرها في القيم من أهمها:(فرانسيس وودكوك، 1995)

1- اختيار القيم من بين بدائل عديدة، نتيجة توفر القناعة والإيمان بهذه القيم وهذا يزيد من درجة الالتزام بها.

2- الاتساق، فمن الضروري للقيم أن تكون متناغمة وخالية من التعارض وتقع ضمن اتجاه فكري وسلوكي واحد، وان تكون منسجمة مع سياسة ورسالة المنظمة.

3- المحدودية في العدد، وهذا يساعد المديرين على توفير إطار للقائمين على رسم السياسات الإدارية فيها وتحديد السلوك الذي تتطلع لتحقيقه من خلالها، ومساعدة الأفراد على إدراك العلاقة بين القيم والعمل الذي يقومون به، هذا فضلا عن الإرباك الذي قد يسببه تعدد القيم بشكل كبير .

4- أن تكون القيم عملية، وأن يكون من السهل ترجمتها إلى الواقع، واختبار مدى ثباتها، وهنا ينبغي على إدارة المنظمة أن لا تبني قيمها على آمال صعبة التحقيق.

5- الجاذبية، يجب أن تكون القيم جذابة للأفراد، وأن تلقى الاحترام منهم وهذا يعني بصورة أخرى أن تتوافق القيم مع أهداف الفرد وان تكون قريبة منه من أجل أن يلتزم بها وتنعكس على سلوكه.

6- تدوين القيم الذي يؤدي إلى المزيد من الوضوح، وإثارة النقاش حولها وجعلها على شكل رسالة قابلة للاتصال وكل ذلك يساعد على الالتزام بها.

وتتأثر المنظمات بغياب أو انحسار القيم بشكل سلبي مما يؤدي إلى: (الكبيسي، 1986)

1 – التأثير على حجم ونوع الأهداف التي تحققها المنظمات والوسائل والأساليب المستخدمة في ذلك .

2 – انتشار بعض المظاهر السلبية والأمراض التنظيمية مع احتمال تعدي آثارها المنظمات إلى المجتمع ككل .

3 – اتساع الفجوة بين موارد المنظمة المادية والبشرية وبين صلاحيات الأفراد وتناقض أدوارهم وضعف تأثيرهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى افتقار هذه المنظمات إلى الأمن وقيم الاحترام والتقدير والقيم الإنسانية .

4 – عدم التوازن بين الجهود والموارد المخصصة لبرامج التقدم العلمي وتطوير الاكتشافات مقابل الجهود المبذولة لتحقيق التقدم القيمي والاهتمام بالجانب الروحي، الأمر الذي أدى إلى فجوة بين الطاقات المادية والقدرات النفسية للعاملين وتراجع القيم الإنسانية والمعنوية أمام الاهتمام بالجوانب المادية والتكنولوجية والوصول إلى ما يسمى بظاهرة الاغتراب الوظيفي.

القيم التنظيمية في المدارس الإدارية

يُعد الثبات النسبي من أهم خصائص القيم التنظيمية، وهذا يجعلها عرضة للتغيير من وقت لآخر، وقد تطورت القيم التنظيمية بتطور المدارس الإدارية وتأثرت بالمبادئ والأفكار التي قامت عليها هذه المدارس، ومن أهم مراحل تطور القيم التنظيمية ما يلي (فرانسيس وودكوك، 1995):

1 – مرحلة القيم المرتبطة بالمبادئ التي قامت عليها المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي نظرت للإنسان كآلة، ودعت إلى اتباع الأسلوب العلمي في الأداء وفق معايير محددة، حيث سادت في هذه المرحلة القيم المادية والعقلانية وقيم السلطة، والكفاءة واحترام الوقت والقيم التي تؤكد على الجوانب الرسمية والروتين والتركيز على المادة في تحفيز العاملين .

2 – مرحلة القيم الإنسانية التي جاءت من رحم حركة العلاقات الإنسانية، حيث التركيز على مخاطبة الجانب الإنساني والروح المعنوية للعاملين والعواطف

والمشاعر، والاهتمام بعلاقات العمل، وقد سادت فيـــها قيـــم المحبـــة وروح الفريق والقيم التي تشجع على التنظيم غير الرسمي.

3 – مرحلة ظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات حيث الصراع والصدام بيـــن النقابات والإدارات، وقد سادت قيم الحرية والولاء بين العاملين والبحث عـــن الذات وقيم التحالف واستغلال الفرص.

4 –مرحلة ظهور نظريتي (Y,X) (لدوجلاس ماكجريجور)، حيـــث تـــم تقسـيم المعتقدات الإدارية إلى مجموعتين فالأفراد الذين يدارون وفق نظريـــة (X) غير متحابين ومخادعين في حين سيكونون إيجابيين ومحفزين ذاتيا إذا تمـت إدارتهم وفق نظرية (Y)، مما أدى إلى الصراع بين القيم الإيجابية والسـلبية، وزادت المناداة في هذه المرحلة بمبادئ الحرية والفكر في العمل، والمثاليـــة والمحبة والسلام مقابل السلطة.

5 – مرحلة الإدارة بالأهداف التي نادى بها دركر(Drucker) حيث ســـادت قيـم المشاركة في مجمل العمليـــات الإدارية وقـــد وجـد المديـرون أن الإدارة بالأهداف تناسب البيئات الثابتة نسبيا .

6 – مرحلة التطوير التّنظيمي وفيها سادت قيم تشجع على التوجـــهات السّـلوكية وتغيير الثقافة التّنظيمية والتطوير الذاتي والمعالجة النفسية للعاملين والاهتمام بنوعية ظروف العمل والرضا الوظيفي .

7 – المرحلة الواقعية والمعاصرة والتي تشكل مزيج من المدارس السابقة وفيـــها تسود قيم مثل التنافس العالمي والتخاصية والبقاء للأصلح والاهتمام بـــالعمل الجاد والاهتمام بالعميل واستغلال الفرص الفردية والمسئولية الذاتية.

ومع نهايات القرن الماضي وبدايات القرن الحادي والعشـــرين، بـدأت الإدارة تتعرض إلى امتداد تقني ومعلوماتي، يحمل معه أفكارا وقيما تواكب هذه المرحلـــة، ذات علاقة بتطبيقات في مجال الاتصال الإلكتروني، والحكومة الإلكترونية، ووسائل الاتصال الحديثة التي جعلت العالم قرية صغيرة، وكل ذلك يجيء بقالب العولمة، لذا يمكن القول أن قيم الإدارة في هذه المرحلة وخصوصا في دول العالم الثالث غـــير واضحة المعالم وتتجاذبها تيارات الانفتاح والمحافظة.

تصنيف القيم التنظيمية

مع إدراكنا للاختلاف الواضح في القيم السائدة من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى وفي المنظمة الواحدة من قسم لآخر، الأمر الذي يجعلنا نقف أمام قائمة طويلة من القيم، وقد عمد البعض إلى وضع القيم في مجموعات وفق تصنيفات مختلفة من أهمها:

1 - تصنيف روكيش العالمي(Rockeach) والذي يصنف القيم إلى: (المبسلط، 1999)

أ- قيم غائيّة، وتشير إلى القيم المرغوب فيها والمرغوب عنها.

ب- قيم وسائلية(وسيطة)، وتشير إلى أنماط السلوك المفضلة، أو إلى وسائل تحقيق القيم الغائية.

2 - تصنيف (فرانسيس وودكوك، 1995) الذي يصنفها إلى:

أ- قيم إدارة الإدارة، وتشير إلى ضرورة التعامل مع قضايا مثل النفوذ ودور المديرين.

ب- قيم إدارة المهمة، وتشير إلى التعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل.

ج- قيم إدارة العلاقات، وتشير إلى اهتمام المنظمات بالحصول على مساهمة أفضل من موظفيها.

د- قيم إدارة البيئة، وتركز على ضرورة أن تعرف المنظمة ظروف البيئة المحيطة.

3 - تصنيف كوين وروورباخ (Quinn & Rohrarbuagh,1981) :

أ- قيم الهدف الرشيد، والتي تقوم على مبادئ وأفكار النظريات الكلاسيكية.

ب- قيم العلاقات الإنسانية، وتعتمد على أفكار ومبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية.

ج- قيم النظام المفتوح، والتي تأخذ بعين الاعتبار أن المنظمة نظام مفتوح تتفاعل مع البيئة وتتأثر وتؤثر في عناصرها.

د- قيم العمليات الداخلية، وتهتم هذه القيم بالنشاطات والعمليات التي تتم داخل المنظمة وتحرص على كفاءتها وفاعليتها والتعامل مع المستجدات الجديدة.

4 – نموذج بوكهولز (Buchholz, 1976) الذي يحتوي على خمسة أنظمة قيمية وهي:

أ – نظام قيم أخلاقيات العمل :

الذي يعتبر العمل شيء مقدس يجب الإخلاص فيه، وتقاس فائدة الفرد في المجتمع بمدى ما يقدمه من عمل جيد ومخلص.

ب – نظام القيم التنظيمية:

القيم ضمن هذا النظام ليست غاية وإنما وسيلة لخدمة اهتمامات المجموعة وتوظيف قدراتها لصالح الفرد لتعزيز نجاحه في المنظمة ويعتمد ذلك على قدرته على التوافق مع آراء ومعايير الجماعة التي يعمل معها .

ج – نظام القيم الإنسانية :

تؤكد هذه القيم على ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل وتنميته وتطويره والسماح له باكتشاف ذاته .

د– نظام قيم المشاركة الجماعية :

تعتبر هذه القيم أن العمل هو أساس إشباع حاجات الأفراد وتؤكد على دور العاملين في إدارة المنظمة من خلال المشاركة في قراراتها .

هـ – نظام قيم الراحة :

تؤكد هذه القيم على ضرورة منح العاملين فترات راحة أثناء العمل، ليشعروا بإنسانيتهم ويمارسوا هواياتهم المتعددة من خلال تقليص ساعات وزيادة أوقات فراغ العاملين .

وتباين الباحثون في دراستهم للقيم، فمنهم من اعتمد على التصنيفات الشائعة، والبعض الآخر وضع قائمة من القيم ومحاولة دراستها، فيما استخدم البعض الأسلوبين معاً.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تحديد مجموعة من القيم التنظيمية، ذات المحتوى المتكيّف إنسانياً وبيئياً تتناسب مع الوزارات الأردنية هي على النحو الآتي:

الاهتمام بالموظفين

عنيت المدارس والنظريات الإدارية على مختلف أطيافها بتفسير السلوك الإداري في المنظمات، وفي مقدمة هذه المدارس التي اهتمت بالجوانب الإنسانية في المنظمات، مدرسة العلاقات الإنسانية ورائدها التون مايو (Mayo) والذي تعتبر دراساته التي ركزت على الجانب الإنساني بداية ظهور هذه المدرسة التي اعتبرت الإنسان محور العملية الإدارية.

وتراوح اهتمام المنظمات بهذا الجانب من مدرسة لأخرى، وبدأت الإدارة في مطلع الثمانينات الاهتمام بالتركيز على الإنسان خصوصاً مع ما شهده العالم من تطور تقني وسيطرة للآلة في كافة المجالات، حيث ظهر مصطلح الإدارة الإنسانية على يد باسكارلا (Pascarlla) في عام 1981، مبتدعا بذلك طريقة إنسانية جديدة في الإدارة تقوم على النظرة الكلية للإنسان من خلال الموائمة بين الإدارة العلمية والأخلاق الإنسانية، فالمدير على حد تعبيره في الوقت الذي يحتاج فيه إلى المهارات العلمية سيكون أيضا غير فعّال إذا لم يكن له قلب. (العديلي، 1995)

وقد حققت الكثير من المنظمات النجاح لأنّها تمتلك أيديولوجية قوية تتضمن فلسفة الرعاية والاهتمام بالموظفين، واكتشف البعض حاجة المنظمات أن تعبر عن القيم الإنسانية من خلال الاهتمام بشؤون العاملين فيها.(فرانسيس وودكوك، 1995)

وتظهر العلاقة بين القيم وسلوك الأفراد في المنظمات من خلال الإداري الذي يملك القيم عندما يتخذ سلوكاً ديمقراطياً، الأمر الذي يدفعه للاهتمام بالعمل والعاملين معاً، ويشركهم في صنع القرارات واتخاذها ويزرع في نفوسهم حب العمل والتعاون (غرايبة، 1992) .

وقد سبق الإسلام الجميع في ذلك عندما نادى بضرورة احترام الآخرين وتقديرهم، وتجلى ذلك في مخاطبة الله عز وجل للرسول صلى الله عليه وسلم ﴿فبما رحمةٍ من الله لنتَ لهم ولو كنتَ فظاً غليظَ القلبِ لانفضّوا من حولك﴾ (آل عمران، آية159).

وتتحقق الكفاءة والفعالية في التنظيم بوصول المديرين إلى القناعة بأنّ الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل إن لم يزد أهمية عن الجانب التقني.(الغامدي، 1990)

وتعتبر قيم العلاقات الإنسانية من القيم التي تؤدي إلى إنجاز الأعمال وزيادة الفاعلية. (الطراونة والصرايرة، 1998)

ويجب أن يتلقى العاملون المعاملة الطيبة التي تحفظ كرامتهم من منطلق إنساني وأن يتم إشباع حاجاتهم النفسية والمادية والاجتماعية وأن تفهم الإدارة مشاعرهم ومشاكلهم والعمل على حلها(سباعنه، 1999)، والمديرون الذين يتميزوا بقيم عالية يكونوا اكثر اهتماما بالموظفين.(Whitener & Brodt, 1998)

وشعور المدير بأهمية الجانب الإنساني في المنظمة يدفعه للموازنة بين الجانبين المادي والتقني فيها، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على قدرة المدير على ربط كافة جوانب العملية الإدارية وقدرته على التعامل والإحاطة بجوانبها وعناصرها المختلفة، وهذا يتطلب مهارات وقدرات ومعارف، في حال توافرها يعد ذلك مؤشراً من مؤشرات فاعلية المدير.

الثقة المتبادلة

تُعرف الثقة على أنّها إيمان الفرد في السمعة الحسنة للآخرين، وبأنهم سيقدمون جهودا تتوافق مع أهداف الجماعة.(سلطان، 2002)

وتُعرف من قبل منك(Mink) بأنّها توقعات الفرد وائتمانه بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة للطرفين، وهو الاعتقاد بأن الشخص الآخر يتصرف وفقاً للأنماط السلوكية المشتركة وبحسب الاتفاق. (الغامدي، 1990)

وحتى تنشأ الثقة بين المدير وموظفيه فإن ذلك يحتاج إلى خلق محيط آمن لدى الموظفين (بلانكارد وكونور، 2000) .

وعندما تسود الثقة في المنظمات فإن ذلك يؤدي إلى تخفيض المستويات الإدارية وتنتشر الألفة والمودة والتعاون بين أعضائها وكل ذلك لا يتحقق إلا بالعمل الجاد من قبل الموظف (الهندي، 2002) .

ويعد توفر جو من الثقة التنظيمية متطلباً لإدارة المنظمات بفاعلية وكفاءة عالية، لذلك وصف أوشي(Ouchi) الثقة بأنّها الدرس الأول في نظرية(Z) وأنّها والإنتاجية

أمران متلازمان، وأصبحت المنظمات تعّول على عنصرها البشري في تحقيق الكفاءة والفعالية معاً، من خلال رفع درجة الثقة بين العاملين. (أوشي، 1986)

وترتبط الثقة بالقيم السائدة وبالبعد الأخلاقي وبعمليات التطوير، وتعد من متطلبات الإبداع، وتساهم في الرقابة الذاتية لدى الأفراد وبنظام صنع القرارات (الحوامدة والكساسبة، 2000)، إلا أن المنظمات قد تعاني من مشكلة نقص الثقة بين أعضائها نتيجة توجههم الفردي في العمل، وللتخفيف من آثار هذه المشكلة السلبية ينبغي الاهتمام بالجوانب الإنسانية والمعنوية لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم. (النوري، 1999)

وثقة المدير بنفسه وبمن حوله، وبأهداف المنظمة، تجعله يسهم في خلق وبناء جو من الثقة في المنظمة، وتمكّنه من توظيف ما يتمتع به من صفات ومهارات وقدرات لتحقيق هذه الأهداف، وبالمقابل إذا شعر العاملون بثقة المدير فقد يؤدي ذلك إلى شعورهم بالارتياح، وارتفاع في روحهم المعنوية، ورضاهم عن العمل وولائهم للمنظمة لينعكس ذلك إيجابياً على أدائهم، الذي هو في المحصلة جزء من أدائها العام، وكل ذلك يسهم في فاعلية المدير على اعتبار أن العاملين أحد عناصر الموقف الإداري الذي يؤثر في تحقيق المدير لدرجة عالية من الفاعلية.

المشاركة في صنع القرارات

تعني المشاركة دعوة القائد لمرؤسيه والالتقاء بهم لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها وتتطلب المشاركة توفر قيادة ديمقراطية تعمل على التوفيق بين مصالح ورغبات العاملين، ومصالح التنظيم من خلال توسيع دور المرؤوسين.(كنعان، 1995)

وقد أثبتت الدراسات أن الإجماع في اتخاذ القرارات يؤدي إلى الإبداع والفعالية في اختيار أفضل الحلول والكفاءة في التنفيذ.(الهندي، 2002)

ويحدد نسق القيم الذي يتبناه القائد حجم المشاركة الذي يسمح به للعاملين معه في اتخاذ القرارات الخاصة بهم أو بالعمل.(فرج، 1993)

وفي المنظمات التي تؤمن بالإدارة بالقيم يتطلب اتخاذ القرار فيها مشاركة جميع الأطراف التي يعنيها القرار مباشرة.(بلانكارد وكونور، 2000) .

وعملياً تختلف درجة المشاركة باختلاف نمط السلوك الديمقراطي للقائد وباختلاف نوع القرارات المراد اتخاذها، وتمنح المشاركة حرية التعبير عن آراء العاملين وشعورهم بأهميتهم واعتراف الآخرين بهم، إضافة إلى خلق المناخ المناسب الذي يشجع على التغيير والثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين وبين المنظمة وجمهورها. (كنعان، 1995)

والمنظمات التي تميل للأخذ بمبدأ المشاركة هي الأكثر فاعلية وإشباعا لحاجات العاملين فيها.(الغامدي، 1990)

وأظهرت دراسة اليزابيث (Elzabith) أن هناك ارتباطاً وثيقاً بين القيم واتخاذ القرارات، من خلال تأثير القيم على إدراك العاملين (عبد الله، 2000)، هذا وتؤثر القيم على جميع مراحل اتخاذ القرارات خصوصاً عند تحديد الأهداف وتطوير البدائل واختيار المناسب منها وتنفيذه باعتبارها معتقدات وأفكار ومحددات توجه متخذ القرار في كل مرحلة من هذه المراحل. (الطراونة والصرايرة، 1998)

ويتأثر صانع القرار بمجموعة من القيم أهمها: (اندرسون، 1991)

1. القيم السياسية، والتي تدفع صانع القرار نحو اختيار البدائل التي تصب في مصلحة توجهه السياسي.
2. القيم التنظيمية، والتي تدفع صانع القرار للعمل على أساسها، رغبة منه في بقاء واستمرار منظمته وتحقيق أهدافها.
3. القيم الشخصية، قد تشكل قيم ودوافع صانع القرار على المستوى الشخصي أحد معايير اتخاذ القرارات.
4. قيم المصلحة العامة، قد يأخذ صانع القرار في اعتباره تحقيق المصلحة العامة عند اتخاذه للقرار.
5. القيم العقائدية، من الممكن أن يؤثر إيمان صانع القرار بفكر أو عقيدة معينة على اختياراته.

والمدير الذي لديه اتجاه لإشراك مرؤوسيه في صنع القرارات، نتيجة ما يؤمن به من قيم نحو التوجه الجماعي والمشاركة، سيترجم ذلك في سلوكه على شكل منهج عمل يلتزم به، بذلك يجمع الفكر والممارسة ويحقق نوعاً من التوافق الذي

يبعده عن الصراع النفسي الداخلي، الأمر الذي يؤمل منه أن يكون عاملاً مساعداً في تحقيق المدير لدرجة عالية من الفاعلية .

الفريق

يُعرف الفريق على أنه جماعة يملك أعضاؤها مهارات مكملة لبعضها البعض ويلتزمون بغاية مشتركة، وأهداف مسؤولون عن تحقيقها بشكل جماعي. (سلطان، 2002)

وعمل الفريق عبارة عن نشاط مشترك وتعاون منظم وموجه نحو تحقيق هدف مشترك يتضمن مجموعة من قيم العمل الجماعي التي تساعد الفريق على الأداء وتعزز من أداء الفرد والأداء المؤسسي، كما يساعد الفريق على الإنجاز والاتصال والعمل بفعالية مع الآخرين(حداد، 2000).

ويهدف الفريق إلى أداء العمل على أعلى مستوى ممكن، ويعتمد على منهج الخطوة تلو الخطوة، حيث يتم الاتفاق على الأهداف، وتعريف الأدوار والمسؤوليات ثم تطوير جداول زمنية للتنفيذ ثم تقويم النتائج. (افندي، 1994)

وتتطلب عملية بناء الفريق وجود مدير يؤمن بفكرة الفريق وجماعة لديها الرغبة في العمل الجماعي، وحتى يحقق الفريق النجاح المطلوب لابد من تكريس قيمة العمل بانسجام، حيث يشعر الأفراد بأنهم ينتمون إلى بعضهم البعض. (فرانسيس وودكوك، 1995)

وهناك بعض السلوكيات التي تعكس مدى استعداد المديرين للتحول إلى ثقافة فرق العمل. (حداد، 2000)

1 – الرغبة بالمشاركة في السلطة وتحمل المسؤولية .
2 – تقديم المقترحات والأفكار للنقاش .
3 – التمتع بعقلية منفتحة .
4 – قبول تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات .
5 – الإيمان بأن لدى الأفراد أفكاراً جيدة، يمكن الاستفادة منها .

وبالمقابل فإنه يقع على عاتق الأفراد مسؤولية في نجاح الفريق ويتطلب منهم توفر سلوكيات منها:

1 - الرغبة بالمشاركة والمساهمة في الأفكار ووضع الأهداف.

2 - الرغبة بالاعتماد على الآخرين والثقة بهم.

3 - الرغبة بأخذ وجهات نظر الآخرين بعين الاعتبار.

4 - الرغبة في دعم وتنفيذ قرارات الفريق.

ومتى ما وصل المدير إلى درجة الإيمان بضرورة الاعتماد على الفريق في أداء المهام وحل المشكلات، فإن ذلك يدل على ما لدى المدير من قيم تشجع على هذا النهج لينعكس ذلك على سلوكه وأدائه، فنصل إلى حالة من النشاط والحركة الناتجة عن طبيعة عمل الفريق وتعدد الآراء، الأمر الذي يسهم في زيادة معرفة ومهارة وقدرة المدير لينعكس على درجة تحقيق المدير لفاعليته .

العدالة

يعتبر العدل في الإسلام قيمة القيم ويقصد به إقامة الحق وبالعدل تشيع الطمأنينة في النفوس وتقوى علاقات الأفراد، وتزداد الثقة فيما بينهم، وفي هذا يقول شيخ الإسلام ابن تيمية العدل نظام كل شيء، فإذا أقيم أمر الدنيا بعدل قامت، وإن لم يكن لصاحبه في الآخرة من خلاق.(عبد الفتاح، 2001)

والعدل من الأوامر التي أمر الله بها عباده حيث قال عز وجل ﴿ إن الله يأمر بالعدل والإحسان ﴾ (النحل، آية 90)، ويترجم ذلك الرسول صلى الله عليه وسلم بقوله " إن أحب الناس إلى الله يوم القيامة، وأقربهم منه مجلساً إمام عادل"(رواه الترمذي).

وفي المجال الإداري استخدمت مرادفات عديدة للعدل أهمها وأكثرها شيوعاً العدالة التنظيمية بأنواعها المختلفة الإجرائية، والتوزيعية، وتعد العدالة من الخصائص المميزة للأسلوب الإداري والقيادي المؤثر والفعال (بلانكارد وكونور، 2001)، وتعتبر العدالة من أهم القيم الإدارية التي تعزز الاتجاه الإيجابي لتحقيق الفاعلية، وتجنب الوقوع في الفساد الإداري عند تعارض المصالح الشخصية للأفراد مع المصالح العامة. (الطراونة والصرايرة، 1998)

وتتمثل العدالة التنظيمية في الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه المدير في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، وتتحدد في ضوء ما يدركه الموظف من نزاهة وموضوعية في الإجراءات والمخرجات. (محارمة، 2000)

وهناك العديد من الفوائد التي تعود على الأفراد والمنظمة جراء الشعور بالعدالة التنظيمية منها: (فرانسيس وودكوك، 1995)

1 – حصول المنظمة على الالتزام من الموظفين عندما تظهر هي التزامها نحوهم .

2 – الحصول على ثقة العاملين وولائهم .

3 – استقطاب أفضل الموارد البشرية للعمل في المنظمة .

4 – مساعدة المديرين على اتخاذ نهج واضح لإدارة التغيير إذا ما عرفوا إنه بالإمكان تقليل الأضرار المحتملة على الموظفين جراء ذلك .

وحيث أن العدل بين الناس هو من افضل عمل ولاة الأمر وأوجبها عليهم، كما يقول شيخ الإسلام ابن تيمية، وأحد الصفات التي ينبغي أن يتحلى بها كل من ولي أمراً (عبد الفتاح، 2001)، فإنه لمن البديهي في حال رسوخ هذه القيمة واستقرارها في النفس البشرية أن تكون دليلاً ومرشداً للمدير في سلوكه وعلاقاته في كافة جوانب عمله كاختيار الموظفين، وتوزيع الأعمال عليهم وتحديد أجورهم ومكافآتهم الأمر الذي قد ينعكس على شعورهم بالأمن الوظيفي وارتفاع في مستوى أدائهم، مما يسهم في درجة تحقيق المدير لفاعليته.

الشفافية

يشير مفهوم الشفافية في العمل الإداري إلى الوضوح والصراحة وسهولة الإجراءات. (اللوزي، 2002)

وتظهر الشفافية من خلال وضوح التشريعات وسهولة فهمها، واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض، وتطورها وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وتبسيط الإجراءات ونشر المعلومات وسهولة الوصول إليها. (الخرابشة، 1997)

ويرتبط مفهوم الشفافية بمفهوم المساءلة، والمساءلة ذات مصادر ذاتية أو غير ذاتية، وتنبع المساءلة الذاتية من القيم التي يؤمن بها الفرد، فإذا كان لدى الفرد قيم معينة يؤمن بها وتنعكس على سلوكه الأمر الذي يتولد عنها رقابة ذاتية، يمكن تنميتها من خلال وسائل التنشئة الاجتماعية ووسائل الإعلام (صالح، 2001)، حيث تلعب الصحافة دوراً كبيراً في تحقيق مبدأ الشفافية، خصوصاً في الدول المتقدمة (موراي، 2001)، ويشكل الإعلام الأداة التي تؤكد على وجود الشفافية. (العموش، 2000)

والشفافية كفكرة ليست بفكرة حديثة العهد، ففي الوقت الذي يظهر في الولايات المتحدة شعار(حكومة في ضوء الشمس) للدلالة على الشفافية في العمل الحكومي (رشيد، 2001)، نجد أن الإسلام قد دعا إلى فكرة الشفافية قبل ما يزيد على ألف وأربعمائة عام عندما كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يطلب من ولاته عند تعيينهم بيان ما لديهم من أموال وممتلكات، بل أنه يطلب منهم حال انتهاء ولايتهم العودة نهاراً وليس ليلاً ليرى الناس ما يعودوا به من أموال. (الابراهيمي، 2003)

وعلى الصعيد المؤسسي هناك منظمة عالمية تسمى (منظمة الشفافية الدولية) تأسست عام 1993، وتعمل على نشر مفاهيم الشفافية والنزاهة والمساءلة في كل أنحاء العالم، وتحاول المنظمة الانتقال من مجرد زيادة الوعي بقضايا الفساد إلى التأثير على الأطراف التي تتعامل معها هذه القضية. (يوب، 1996)

وفي الأردن طرحت فكرة إنشاء جمعية أردنية للشفافية عام 1997 وقبل ذلك تم تشكيل مديرية مكافحة الفساد عام 1996 وذلك كخطوات نحو مزيد من الشفافية في العمل العام. (العضايلة، 2000)

ومؤخراً أوصت لجنة مكافحة الفساد المنبثقة عن وثيقة(الأردن أولا) في تقريرها المقدم إلى رئيس الوزراء بضرورة إقرار حزمة من التشريعات ووضع ميثاق أخلاقي(منظومة قيم)ينسجم مع البيئة الاجتماعية الأردنية، ومنح الصحافة الدور الكافي للكشف عن الممارسات السلبية وتجاوز القانون، وكل ذلك لتحقيق الشفافية بما لا يتعارض مع العدالة. (الرأي الأردنية، 2003)

وفي هذا السياق يرى البعض أنه ولتحقيق الشفافية فإن ذلك يستدعي توفر متطلبات في أجهزة الخدمة المدنية أهمها إحداث تطوير إداري في أجهزة الإدارة

العامة، والتنسيق المستمر بين الأجهزة المعنية بالموارد البشرية وأجهزة التطوير الإداري، وتبنّي وتنفيذ خطة وطنية للتدريب، وتعزيز دور أجهزة الرقابة المالية والإدارية. (عليان وجرار، 1997)

وفي حال الوصول إلى درجة عالية من الشفافية فإن ذلك يؤدي إلى: (اللوزي، 2002)

1 – سهولة فهم الإجراءات ووضوحها ومرونتها، الأمر الذي يسهل على المراجعين إنجاز أعمالهم بيسر وسهولة .

2 – تعزيز الرقابة الإدارية وزيادة كفاءتها وفعاليتها في التأكد من صحة الإجراءات الإدارية .

3 – تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز .

4 – ترسيخ قيم التعاون والثقة والعمل الجماعي والرقابة الذاتية والإبداعات الفردية والشعور بالعدالة .

التغيير

ينظر إلى التغيير على أنه عملية تتضمن إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في عنصر من عناصر العمل الإداري .

ويقصد به إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي لتحقيق أهدافها بصورة افضل. (اللوزي، 2002)

ويأتي التغيير كجهد موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكييف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (حسن، 1989)

والتغيير ظاهرة شائعة بين الأفراد والمنظمات يحتاج فيها المديرون إلى توجيههم وتنميتهم بطريقة تؤهلهم للتعامل مع هذه الظاهرة بكفاءة، وهذا يتطلب أن يتوفر لدى المديرين خصائص ومهارات لإدارة عملية التغيير، من أبرزها مهارات إدراكية تمكن المدير من التحليل والتفسير المنطقي للأشياء، ومهارات فنية ومعرفية لاستخدام الوسائل والأساليب اللازمة للعملية، ومهارات إدارية ذات صلة بوظائف المدير الأساسية ومهارات في العلاقات الإنسانية لفهم الآخرين والتعامل معهم والتأثير فيهم بعيداً عن ضغوط السلطة التقليدية. (شوشة، 1999)

وتشمل عمليات التغيير أهداف المنظمات والوسائل والأساليب التي تعتمدها والنظم والسياسات واللوائح ووسائل الاتصال وأنظمة الثواب والعقاب (الكبيسي، 1986)، إلا أن عملية التغيير قد تواجه مقاومة تتمثل في امتناع الفرد عن الاستجابة لمتطلباته أو عدم الامتثال له بدرجة مناسبة وقد يصل الأمر إلى أن يقوم الأفراد والجماعات بإجراءات مضادة لعملية التغيير ومع ذلك فإن مقاومة التغيير قد تأخذ شكلا إيجابيا عندما يكون التغيير المقترح ذو اتجاه سلبي .

ويرجع البعض أسباب مقاومة التغيير إلى: (العميان، 2001)

1 – التعود على المألوف والخوف من المجهول .

2 – العادات وأنماط السلوك التي اعتاد عليها الأفراد .

3 – سوء فهم وإدراك آثار عملية التغيير ونتائجها .

4 – مصالح الأفراد المكتسبة التي ترتبط بالعرف القائم .

وتلعب القيم أهمية في عملية التغيير حيث تساعد على إحداث التغيير الإيجابي ومن خلالها يمكن التخلص من القيم والأنماط السلوكية السلبية إلا ان القيم قد تشكل أساس عملية مقاومة التغيير. (اللوزي، 2002)

وتعد الإدارة بالقيم بمثابة الجواب على مشكلة مقاومة التغيير خصوصا الفردية منها، لان الإدارة بالقيم تساعد الناس في عملهم على تجاوز المشكلات الشخصية الخاصة وتوجيه سلوكهم بما ينسجم مع القيم. (بلانكارد وكونور، 2000)

وتحتاج عملية التغيير إلى قيادة فاعلة قادرة على إحداث العملية بكفاءة وتحقيق الأهداف بأقل مقاومة ممكنة، وهذا يتطلب أن يقود العملية مدير فاعل لديه القدرة والمهارة التي تمكنه من التنبؤ بالحاجة إلى التغيير ودراسة الظروف المحيطة واختيار الوقت المناسب والوسائل والآليات والموارد المادية والبشرية اللازمة لإدارة العملية، وفي الوقت الذي ينقل فيه التغيير المنظمة إلى وضع أفضل فإن ذلك ينعكس أيضا على المدير ذاته، مما يمكنه من تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

عن اتجاهات تتسم بالانغلاقية في المجتمع والمنظمات، تحـــارب الأفكــار الجديــدة والغريبة، وتؤدي إلى عرقلة الإبداع الفردي والمؤسسي. (القريوتي، 1993)

2- **فاعلية المديرين** (المصطلح والمفهوم)

تأتي كلمة الفاعل بمعنى الفعال، وهو الـــذي يتصــف بـالقدرة علـــى الفعــل، والشخص الفعال هو المتصف بالنزوع القوي، وتعني كلمة فاعلية Activity النـــشاط التلقائي المؤثر، وهي النزوع الطبيعي لإتيان الأفعـــال، ويـــدل مذهــب الفاعليـــة Activism على القول أن الحياة أساسها الفعل، وأن السلوك اتجاه إلى تحقيق فعـــل، بحيث يكون الفعل هو ميزان قيمة السلوك، والفاعلية في علم النفـــس هـــي جملـــة الظواهر النفسية المتصلة بالعواطف، والإرادة. (الحفني، 2000)

وتدل كلمة فاعلية على النشاط، أو كل عملية عقلية أو بيولوجية متوقفـــة علـــى استخدام طاقة الكائن الحي، أو كل عملية عقلية أو حركية تمتاز بالتلقائية أكثر منـــها بالاستجابة. (خياط، د.ت)

وفي العربية تأتي الفاعلية لوصف في كل ما هو فاعل، والفاعل هـــو العـــامل والقادر (أنيس وآخرون، 1973)، وفي القرآن الكريم ﴿والذين هم للزكـــاة فـــاعلون﴾ أي مؤتون. (ابن منظور، د.ت)

وتعرف الفاعلية في الأدب الإداري على أنها صفة في السلوك الذي تبـــذل فيـــه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي، وهذا يعني أنها سلوك هادف، مقر اجتماعيا ويـــترتب عليه تغيرات مفيدة اجتماعيا وتفهم من خلال عائد السلوك، وليس من خلال الشخص الذي يصدر عنه السلوك(فرج، 1993)، وهي بهذا تصرف من أجل إشباع وتلبية العديـــد من الأهداف، (Kirchoff,1977) ، وتعرف على أنها المقـــدرة علـــى إحـــداث النتـــائج المرغوبة من خلال اســـتغلال المـــهارات والقـــدرات التـــي يمتلكـــها الشـــخص. (Guralink,1984)

وينظر ريدن(Redden) للفاعلية من خلال الدرجة التي يحقق عندهـــا المديـــر النتائج المرتبطة بالمركز الذي يشغله (Analoui,1997) ، والفاعلية الإدارية هي النتيجـــة التي يحققها المدير، والمقياس الذي يدل على إنجازه للأهداف، ومدى ما يحققه مـــن مخرجات، وترتبط فاعلية المدير بقدرته على اختيار الأهداف المناسـبة وصياغتـــها

لتكون قابلة للقياس، والعمل على تحديد الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، ويساعد المدير في الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية مدى قدرته على تحديد الأشياء الصحيحة في العمل، ثم إنجازها (الشيخ، 1997)، وهي أبعد من أن تتحقق بمجرد توافر صفات ومهارات معينة لدى المديرين، إلا أن توفر هذه الصفات إلى جانب قدرات وقيم المديرين قد يشكل الأساس الذي ينطلق منه المدير نحو تحقيق الفاعلية، ويلعب الموقف الإداري بعناصره المختلفة(الرؤساء، المرؤوسين، الزملاء، طبيعة العمل، المتطلبات التي تمليها طبيعة المنصب) تأثيرا واضحا في مساعدة المدير على تحقيق أهدافه، والوصول إلى درجة عالية من الفاعلية (السهواري، 2000)، وهي ليست حالة مطلقة تتحقق أو لا تتحقق لكنها حالة يمكن النظر إليها من خلال محور يمتد بين نقطتين، يمثل أحد طرفيه الدرجة الأكثر فاعلية، فيما يمثل الطرف الآخر الدرجة الأقل فاعلية، ويتدرج المديرون على هذا المحور اقترابا وابتعادا من هذين الطرفين. (العديلي، 1995)

وجاء مدخل الفاعلية الإدارية نتيجة عدم رضا الباحثين عن نظريات القيادة الإدارية وأنماطها، وعجزها عن الخروج بمفهوم واضح ومحدد وشامل، ويستند هذا المدخل إلى محاولات التعرف على العوامل التي تؤدي إلى صفات المدير الفاعل مثل الصفات الشخصية والمهارات الإدارية والمعرفة والمعتقدات والقيم. (باغي، 1995)

وتشمل محاولات دراسة الفاعلية الإدارية قسمين، قسم تضمن النظريات والدراسات التي أظهرت الاهتمام بالمذهب الوظيفي من خلال التركيز على الجوانب الموضوعية والأوامر في العمل، فيما تضمن القسم الثاني الدراسات التي ركزت على الحاجة إلى فهم وجهات نظر وتطلعات المديرين ومستوى فاعليتهم والدافعية التي تكمن وراء تصرفاتهم.(Analoui,1997)

فاعلية المديرين والفاعلية التنظيمية

تشير الفاعلية التنظيمية إلى قدرة المنظمة على تحقيق نتائج إيجابية وبدرجة عالية من الكفاءة، وعلى قابلية المديرين في اختيار الأهداف والوسائل المناسبة لتحقيقها(الدليمي، 1994)، وترتبط الفاعلية بمدى جدوى ومناسبة الأهداف وملاءمتها

لحاجات البيئة المحيطة، وبفكرة النظام المفتوح، حيث يتطلب الوصول إليها الـــتزام من قبل المنظمة بملاحظة التطورات التي تحدث في البيئة، وذلك لتتمكن من توجيــه طاقاتها لما يحقق احتياجات البيئة المتجددة. (فريد، 1987)

ورغم أن فاعلية المديرين تشكل جزءا من الفاعلية التنظيمية التي يمكن اعتبارها الدائرة الأوسع، إلا أنها تعد متطلبا أساسيا لتحقيق الفاعلية التنظيمية ككـــل، فبـــدون وجود مديرين فاعلين لا يمكن الوصول إلى فاعلية التنظيم، لدرجة أن البعض يعتـــبر فاعلية المديرين تقف وراء فاعلية التنظيم (المدهون والجزراوي، 1995) وذلك يعود للـــدور الهام الذي يلعبه المديرون في المنظمات من خلال مـــا يمارســـون مـــن وظـــائف ونشاطات تكون بمجملها ما يعرف بالعملية الإدارية، وتكاد تتفق المدارس الإداريـــة على حصر الوظائف التي يقوم بها المدير في وظائف التخطيط والتنظيم والتوظيـــف والتوجيه والتنسيق وكتابة التقارير والتمويل، والتي يشـــار إليـــها عـــادة بمصطلـــح (POSDCORB)، وعلى المدير أن يعطي أهمية لكل جـــزء مـــن أجـــزاء العمليـــة الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية. (محمد، 2002)

وهذا يستدعي التفرقة بين كل من المدير الناجح والمدير الكفؤ والمدير الفـــاعل، فالمدير الناجح هو الذي يستخدم السلطة الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله فـــي حين يتصف المدير الكفؤ بصفات شخصية تجعله مؤهلا لشغل الوظيفة، على اعتبـــار أن الكفاءة تتطلب عمل الأشياء بطريقة صحيحة، والمقـــدرة علـــى الأداء الصحيـــح للعمل، حيث يهتم المدير الكفؤ بطريقة أداء العمل والاستخدام الاقتصـــادي للمـــوارد والإمكانات المتاحة في عمليات إنجاز الأهداف، بينما يعتمد المديـــر الفـــاعل علـــى سلطته الشخصية إضافة إلى السلطة الرسمية الممنوحة له، لتحقيق الأهداف والنتـــائج المتوقعة من المنصب الذي يشغله، الأمر الذي يتطلب منه عمل الأشياء الصحيحـــة والقدرة على اختيار الأهداف المناسبة وتحقيقها، وهذا يدل على أن كفـــاءة المديـــر ونجاحه في عمله من المتطلبات الأساسية لوصول المدير لدرجة عالية من الفاعليـــة. (فريد، 1987).

ومما سبق، فقد بات واضحا التداخل بين المفهومين (فاعلية المديرين والفاعليـــة التنظيمية)وأنه من غير الممكن النظر إلى أحدهما بمعزل عن الآخر، ومن الطبيعـــي

أن تنعكس فاعلية المديرين على الفاعلية التنظيمية وتتأثر بها، فالفاعلية التنظيمية ذات علاقة بالتنظيم ككل أو جزء كبير منه، ويتم الحكم عليها من خلال الأحكام التي يصدرها الأفراد، لذلك تجدها تختلف من فرد لآخر باختلاف وجهات نظرهم. (المدهون والجزراوي، 1995)

أنواع فاعلية المديرين

يشير ريدن(Redden) إلى ثلاثة أنواع من الفاعلية هي، الفاعلية الشخصية، الفاعلية الإدارية، والفاعلية الظاهرة. (المدهون والجزراوي 1995)

ويرى بينس(Warren Bennis) حسب ما وردت أفكاره في (الهواري، 2000) أن فاعلية المديرين ذات شقين أولهما شخصية، تتعلق بكيفية إدارة المدير لذاته، وثانيهما إدارية تتحقق من خلال ممارسة المدير للإدارة بطريقة متميزة، وإذا كانت الفاعلية الشخصية متطلبا أساسيا لتحقيق الفاعلية الإدارية، فإنه من الضروري أن يختلف المدير عن الآخرين بطريقته الخاصة في الإدارة، التي تقوده للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية الإدارية.

أولا: الفاعلية الشخصية

ويستدل عليها من خلال تحقيق المدير لأهدافه الشخصية، ويسهم في وصول المدير لهذا النوع من الفاعلية توفر مجموعة من الصفات والمهارات من أهمها: (الهواري،2000)

1. القدرة في السيطرة على الذات، وهذا يعني أن يكون المدير شخصا إيجابيا، ذا عقلية متفتحة نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف والبحث عن البدائل والحلول المتعددة لمواجهة المشاكل، ومحاولة التأثير في الآخرين.
2. امتلاك الرؤية المستقبلية الواضحة والاتجاه نحو تحقيق الأهداف وجعل الآخرين يتحركون في هذا الاتجاه وتنمية وتشجيع التفكير الإبداعي والتحليل المنطقي للأشياء.
3. الالتزام بالقيم والمبادئ والسعي لممارستها على أرض الواقع والاسترشاد بها كدليل في سبيل الوصول إلى الأهداف.

4. التمتع بصحة جسمية وعقلية ونفسية جيدة، تمكنه القيام بمهامه وتحقيق أهدافه بفاعلية.

وتتطلب الفاعلية الشخصية التي يسميها البعض بإدارة الذات، أن يكون المدير قادرا على وضع الأهداف والتخطيط وصنع القرار وتنظيم العمل في المنظمة. (Labbah & Analoui,1996).

ويتحدث (دركر، 1995) عن مهارات وقدرات يحتاجها المدير ليكون فاعلاً منها:

1. الإدارة من خارج العمل والتي تقتضي أن يتجول المدير داخل وخارج المنظمة، وعدم الانتظار في المكاتب، وذلك لمواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، والاطلاع عن كثب وأولاً بأول على سير العمل.
2. البحث عن المعلومات وتحمّل مسؤولية متطلباتها، والتفكير الدائم في حاجة المديرين والعاملين من المعلومات وتأمين مصدرها.
3. التعلم ويحتاج المدير لهذه المهارة من أجل تجديد معلوماته ومعارفه ولمواكبة التطورات والتغيرات في كافة المجالات، وتعد التغذية الراجعة من المبادئ الهامة في عملية التعلم، والتي عن طريقها يمكن تحديد مناطق القوة والضعف والاستفادة منها، ولتقادم المعرفة مع مرور الزمن، والحاجة لمراجعتها من حين لآخر، فان ذلك يتطلب أن تكون عملية التعلم عملية مستمرة.
4. ترتيب الأولويات، فوجود أولوية واضحة من الأمور الضرورية لوصول المدير إلى درجة عالية من الفاعلية، ذلك أن انهماك المدير في أعمال مختلفة ومتفرقة في نفس الوقت، واعتقاده بأن الأهداف التي يسعى لتحقيقها واضحة مما يجعله يبتعد عن مناقشتها مع الآخرين (كالزملاء والرؤساء والمرؤوسين)، إضافة إلى عدم إخبارهم بأولوياته، كل ذلك من الممكن أن ينعكس سلباً على درجة فاعليته.

ثانياً: الفاعلية الإدارية

سبقت الإشارة إلى أن الفاعلية الإدارية مسألة مقرونة بتحقيق النتائج والمخرجات التي ينجزها المدير بحكم المنصب الذي يشغله، وذلك من خلال ممارسته لسلوكيات تؤدي به إلى تحقيق أهدافه وأهداف التنظيم، مع التأكيد على الإنجاز الفعلي وليس على السلوك، ويجري الحديث عن ضرورة توافر مجموعة من القدرات والمهارات التي تساعد على وصول المدير إلى درجة عالية من الفاعلية الإدارية منها: (الهواري، 2000)

1. الاهتمام بالإنجاز والتفكير بتحقيق النتائج المتوقعة من المنصب الذي يشغله المدير، وذلك بالبحث عن كيفية ربط حاجات الأفراد ورغباتهم بمتطلبات العمل.
2. الطريقة المميزة في الإدارة، وحيث أن الفاعلية مرتبطة بتحقيق النتائج والتي لا تقع على عاتق المدير وحده بل هي مسؤولية الجميع، لذلك ينبغي أن تكون طريقة المدير ومنهجه في الإدارة طريقة متميزة تعتمد على تحقيق النتائج من خلال الآخرين وتشجيع العمل بروح الفريق، وإشراك المرؤوسين في وضع أهداف المنظمة وحل مشاكلها وتعزيز الرقابة الذاتية وتشجيع الإبداع .
3. التفكير بشكل منطقي ووفق منهجية إبداعية، تقوم على مشاركة الآخرين في صنع واتخاذ القرارات بشكل حقيقي، وصولاً إلى قرارات رشيدة قابلة للتطبيق.
4. العمل على تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال إشراك المرؤوسين لتحقيق أفضل النتائج، ويأتي دور المدير بإعطاء أهمية لأهداف كل منصب إداري في المنظمة والتأكد من عدم التعارض فيما بينها واستغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والابتكار والتركيز على الأهداف الرئيسة وعدم تشتيت الجهود .

5. النظر للتنظيم على أنه نظام للتعاون، العلاقات والاتصالات فيه عضوية وليست رئاسية تسوده روح الفريق والصراحة والمصلحة المتبادلة بين الأفراد من جهة والتنظيم من الجهة الأخرى.

وعلاوة على ذلك فإن المدير الأكثر فاعلية مدير يؤمن بأن الالتزام أفضل طرق التحفيز مقارنة مع الحوافز المادية مثلاً، كما يؤمن بالرقابة الذاتية لتحقيق الهدف الملتزم به، مما يساعد على الاحترام المتبادل بين الأفراد وتشجيع الابتكار والأداء الجيد.

وتتحقق الفاعلية الإدارية من خلال فهم السلوك الإنساني والتنظيمي في المنظمة الناجم عن تفاعل المتغيرات الإنسانية مع المتغيرات التنظيمية، الأمر الذي يسهم في إنجاز الأهداف المشتركة والمرغوبة للأفراد والمنظمة. (العديلي، 1995)

ويأتي الاحتراف المهني كأحد العوامل التي تساعد في تحقيق المدير لفاعليته ويدل الاحتراف على مستوى الكفاءة في أداء الأفراد في العمل، وينتج من تكامل المعرفة والمهارات والاتجاهات السلوكية المستمدة من نظام التعليم والخبرات الحياتية. (النوري، 1999)

كما يلعب المناخ الذي يخلقه المدير في المنظمة عاملاً مؤثراً في وصوله لدرجة عالية من الفاعلية، خصوصاً إذا لازم ذلك تفاعل عال من الأعضاء وتوجه إيجابي مرتفع والتزام بالأهداف بشكل ذاتي من قبل الجميع. (الهواري، 2000)

ثالثاً: الفاعلية الظاهرة

يمارس المدير الأكثر فاعلية مجموعة من السلوكيات تفسر على أنّها تساهم في وصوله إلى الفاعلية الإدارية، ومن هذه السلوكيات التزام المدير بالمواعيد وأوقات الدوام الرسمي والسرعة في اتخاذ القرارات والقدرة على الاتصال الجيد والتعبير عن الأفكار بوضوح. (المدهون والجزراوي، 1995)

ويساعد المدير في تحقيق ذلك محاولته السيطرة على الانطباعات التي يشكلها الآخرون عنه نتيجة قيامه بهذه السلوكيات، وبالمقابل يعمل المدير على خلق

انطباعات مؤيدة له من خلال تسليط الضوء والتركيز على جوانب السلوك الجيدة والتي يعتقد أنّها ترضي الآخرين. (Tsui, Ashford, Clair, 1995)

كما يمكن للمدير أن يعزز فاعليته من خلال القيام ببعض التصرفات والسلوكيات بناءً على اختياره مثل مساعدة الزملاء في حل مشاكل العمل وتقديم مقترحات لتطوير العمل والتعلم والتدريب الذاتيين والمحافظة على موارد المنظمة، حيث لا ترد مثل هذه التصرفات في وصف وظيفة المدير أو في دوره الرسمي المناط به، كما انه لا يمكن تحديدها بشكل مسبق، (عريشة، 1996).

ويلاحظ مما سبق ذكره أن فاعلية المديرين مسألة تتعلق بتحقيق النتائج، وهي ليست حالة مطلقة تتحقق أو لا تتحقق بل هي مسألة نسبية ترتبط بالموقف، وتتأثر بمحددات معينة، ويسهم في الوصول إليها توفر عوامل وعناصر ذات صلة بشخصية المدير ومدى امتلاكه لصفات ومهارات وقدرات وقيم تؤهله للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، كما تتأثر فاعلية المدير بعناصر البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات.

وفاعلية المدير ليست ظاهرة مستقلة وليست وليدة الصدفة، فهي ذات صلة بشخصية المدير من جهة وبعناصر الموقف الإداري من جهة أخرى، والمدير الفاعل هو في الأصل مدير ناجح يستخدم السلطة الممنوحة له بحكم المنصب الذي يشغله، ومدير كفؤ يتصف بصفات شخصية تجعله مؤهلاً لشغل هذا المنصب.

وحيث أنه سبقت الإشارة إلى أنواع فاعلية المديرين فإن وصول المدير إلى أحد هذه الأنواع من الفاعلية ليس بالضرورة أن يكون فاعلا في الأنواع الأخرى، وهذا ليس من باب تجزئة الفاعلية بل من باب التأكيد على أن الفاعلية حالة موقفيه، قد يكون فيها المدير متميزا في الجوانب الشخصية غير أن إمكاناته وقدراته قد لا تسعفه في الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية تمكنه من تحقيق النتائج المتوقعة من المنصب الذي يشغله، وبهذا يمكن تصور أن هناك حالة متقدمة من درجات الفاعلية يصل إليها المدير عند التقاء هذه الأنواع الثلاثة في نقطة واحدة، تمثل ايضاً محوراً متدرجاً، وعندها يكون المدير قد تمكن من تحقيق نتائج متقدمة على المستويين الشخصي والإداري ويظهر للآخرين بمظهر يبدو فيه وكأنه فاعل.

ثانياً: الدراسات السابقة

لقد أجريت دراسات وبحوث عديدة في موضوع البحث، تناولت متغيرات هذه الدراسة وأبعادها المختلفة، وتفاوتت الدراسات في أهدافها ومتغيراتها والفئات المستهدفة والبيئات التي أجريت فيها، وقد أظهرت مراجعة أدبيات موضوع الدراسة عدم وجود دراسة تبحث بشكل مباشر العلاقة أو الأثر بين القيم الشخصية والتنظيمية وفاعلية المديرين، لذلك حاولت الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان وحيث كان ذلك ممكناً لتحقيق أهدافها، وفيما يلي عرض لبعض هذه الدراسات:

الدراسات العربية

دراسة قام بها (البدري، 2002) بعنوان دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي –ليبيا.

حاولت الدراسة الوقوف على مستوى إشباع الحاجات الإنسانية(دوافع لعمل) وفقا لهرم (ماسلو) للحاجات في قياس نظم القيم الشخصية التي تدفع وتؤثر في سلوك الموظفين. وقد تكوّن مجتمع الدراسة من العاملين بالجهاز الإداري في منطقة بنغازي والبالغ عددهم (2000)موظف، وأخذت عينة من المستويات الإدارية الثلاثة بواقع (200) مفردة بنسبة(10%)من مجتمع الدراسة.

وقد اعتمدت الدراسة على مقياس البورت(Allport) للقيم الشخصية مع إجراء بعض التعديلات عليه ليلائم البيئة الليبية. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك شعورا بالنقص عند أفراد العينة في إشباع الحاجات الأساسية وحاجة الأمن، وأن اكثر الحاجات أهمية لديهم هي الحاجة للاحترام ثم تحقيق الذات، وأن القيم الاقتصادية والاجتماعية هي القيم السائدة لدى أفراد العينة. وأوصت الدراسة بتنمية قدرات ومهارات العاملين وإفساح المجال أمامهم للإبداع في مجال العمل، ومراعاة تحقيق العدالة في الحصول على الامتيازات والحوافز، وتأكيد القيم الجيدة في المنظمات ومحاربة السلبية منها، والعمل على إزالة التناقض بين قيم الأفراد وقيم التنظيم.

دراسة قامت بها (عبد الله، 2000) بعنوان: القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتها بالأداء الوظيفي، وأجريت على عينة مكونة من(340) من المديرين وشاغلي الوظائف القيادية في الجهاز الحكومي القطري. وقد تناولت الدراسة ثماني قيم، موزعة على أربعة محاور، هي(قيم الهدف الرشيد وقيم العلاقات الإنسانية وقيم النظام المفتوح و قيم العمليات الداخلية).

وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية مجتمعة للمديرين في الجهاز الحكومي القطري والأداء الوظيفي، في حين وجدت علاقة بين قيم الهدف الرشيد والأداء الوظيفي بعكس بقية القيم المشار إليها التي لم يثبت وجود أي علاقة لها بالأداء الوظيفي .وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز القيم التنظيمية الإيجابية وإعادة النظر في أساليب تحفيز العاملين والاهتمام بفرق العمل والبيئة الخارجية للمنظمات.

وفي دراسة قام بها كل من (الطراونة و الصرايرة 2000) بعنوان : أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك .

هدفت الدراسة إلى توضيح أولوية القيم لدى موظفي الدوائر الحكومية في محافظة الكرك، بهدف الوصول إلى أهم القيم المشتركة لدى الموظفين، وأجريت الدراسة على عينة من(400) موظف موزعين على واحد وعشرين دائرة حكومية، واستخدم الباحثان أداة الدراسة التي اشتملت على خمس وثلاثين قيمة استرشاداً بمقياس (روكيش) العالمي للقيم، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تطابقاً في أولوية بعض القيم واختلاف في قيم أخرى لدى كل من: الذكور والإناث والرؤساء والمرؤوسين وبين سكان الريف والمدينة من موظفي مجتمع الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى تحديد أعلى عشر قيم من حيث الأولوية بالنسبة للموظفين هي:

توفير أمن العائلة، الرغبة بحياة مزدهرة، تقدير جهود العاملين، العيش بسلام، المساواة، الالتزام بالواجب، احترام الوقت، التفاهم والمحبة في العمل، الاستمتاع بالعمل وتفضيل الحياة النشيطة.

وأوصت الدراسة بضرورة الموائمة بين قيم الرؤساء والمرؤوسين والذكور والإناث وبين الموظفين من سكان الريف والمدن عند وضع البرامج وتحديد المهام من أجل ضمان نجاح هذه البرامج والأنشطة ومراعاة الاختلاف في رغبات الموظفين وقيمهم وذلك من أجل التقليل من الصراع بين الموظفين، وتحقيق المساواة بين العاملين واستخدام الحوافز وتقدير جهودهم لتحقيق الأمن الوظيفي .

وفي دراسة قام بها كل من (السالم والرويح 1999) بعنوان: القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق. جاءت بهدف الوقوف على طبيعة القيم الإدارية للمدير الصناعي في العراق، ومعرفة أثر خصائص المدير الشخصية والوظيفية على قيمه الإدارية، وشملت الدراسة عينة من (118)مدير يعملون في القطاع الصناعي في العراق، وقد أظهرت الدراسة وجود اختلاف في قيم المديرين باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وقد أعطى المديرون القيم الإنسانية الأهمية الأولى تلتها القيم المتعلقة بالمشاركة الجماعية ثم القيم التنظيمية فقيم أخلاقيات العمل وأخيراً قيم الراحة والفراغ، وتباين ترتيب القيم تبعاً للعوامل الديمغرافية كالجنس والعمر والمستوى الإداري والحالة الاجتماعية، وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات مماثلة في قطاعات أخرى وإشراك المستويات الإشرافية في القرارات الأساسية وذلك لتعزيز قيم الإنجاز لديهم وضرورة إعادة تصميم الوظائف بقصد إثرائها وجعلها أكثر أهمية لشاغليها وتعزيز الجوانب الإيجابية من القيم الإدارية .

كما قامت (المبسلط 1999)بدراسة بعنوان: الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن. ركزت هذه الدراسة على القيم التنظيمية باعتبارها إحدى المكونات للثقافة المؤسسية، وأجريت الدراسة في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن، مستخدمة مقياس (فرانسيس وودكوك) للقيم التنظيمية .

وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنيـــة تتـــأثر بالأسلوب الإداري الذي يركز على قيم القوة و النخبة وقيم العلاقات الإنسانية وقيـــم إدارة البيئة، وعدم وجود أثر لقيم إدارة المهمة على تشكيل ثقافـــة المؤسســـة، وقـــد أوصت الدراسة باعتماد أساليب إدارية تعزز من قيم القوة والنخبة والمكافأة، وتبنـــي وترسيخ ميثاق لأخلاقيات الوظيفة يركز على هذه القيم مع التركيز على قيم الكفـــاءة والفعالية ونشر قيم العدل والمساواة بين الموظفين إضافة إلى نشر القيم الإيجابية بين الموظفين الجدد حتى تصبح هذه القيم موجهة لسلوكهم في المنظمة .

دراسة قام بها (الشهري، 1999) بعنوان:تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية.

هدفت الدراسة إلى تحديد خصائص المديرين في الأجهزة الحكومية في المملكـــة العربية السعودية، وتحديد أساليب تطويرهم، والكشف عن المعيقات التي تقف فـــي سبيل تطويرهم. وقد تمثل مجتمع الدراسة من المديريـــن العـــامين فـــي الأجـــهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض وعددها(68)جهاز حكومي، وسحبت عينة مـــن هذا المجتمع بنسبة(30%) بواقع عشرين جهاز، وكان مجموع أفـــراد العينـــة(219) مدير.

وأشارت الدراسة إلى أهمية تطوير المديرين والارتقاء بمستواهم وزيادة معرفتهم ومهاراتهم وصولاً إلى تحقيق درجة عالية من القدرة الإدارية أو الفعالية الإدارية.

وأظهرت الدراسة أن هناك نقصاً واضحاً في مهارات المديرين فـــي منظمـــات الدول النامية، وأهمية توافر المعارف والمهارات لدى المديرين وأثرها في عمليـــة تطويرهم وزيادة فعاليتهم.

وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير المديريـــن مـــن خـــلال إكســـابهم المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات .

وسعت الدراسة الميدانية التي أجراها كل من (الطراونة و الصرايـــرة 1998) بعنوان: القيم الوظيفية في الخدمة العامة وشملت موظفي الإدارات الحكوميـــة فـــي محافظة الكرك، إلى الوقوف على أهم القيم الوظيفية في الإدارات الحكوميـــة فـــي

محافظة الكرك، وتشخيص القيم الوظيفية التي تتباين حولها أراء العاملين، والتعرف على القيم السلبية السائدة في هذه المنظمات.

وقد شكل موظفو الإدارات الحكومية في محافظة الكرك مجتمع الدراسة الذي أخذت منه عينة عشوائية طبقية بواقع(300) موظف.

وقام الباحثان بتقسيم القيم المشمولة في الدراسة إلى ثلاث مجموعات، احتوت الأولى على مجموعة من القيم المشتركة والتي يرغب فيها الموظفون بدرجة عالية، وشملت المجموعة الثّانية القيم التي يرغب بها الموظفون بدرجة متوسطة، فيما كانت المجموعة الثالثة تتضمن القيم السلبية والمرفوضة من قبل الموظفين.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود اثنتي عشرة قيمة وظيفية مشتركة بين العاملين كان أهمها (السعي لتوفير الأمن للعائلة)، في حين تباينت أراء الموظفين حول خمسَ عشرة قيمة وظيفية أخرى كان أهمها قيمة (الصداقة في العمل)، ورفضهم لثماني قيم وظيفية منها(عدم الموضوعية في الإحساس بعدم عدالة التعامل).

وأوصت الدراسة بضرورة مراعاة القيم المشتركة من قبل القائمين على جهود الإصلاح الإداري، والاهتمام بتطوير المناخ التنظيمي في المنظمات وتشجيع قيم العدالة، وإقامة علاقات تقوم على المحبة والاحترام، والاهتمام بالروح المعنوية للموظفين.

وفي دراسة قام بها(العتيبي، 1998) بعنوان: اثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المتغيرات الشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي، وتكونت عينة الدراسة من (467) موظفا كويتيا ووافدا يعملون في ست جهات حكومية، واشتملت على القيم الآتية:الفخر بالعمل والاندماجية في العمل وأفضلية العمل والقيم الاقتصادية والقيم الاجتماعية والسعي للترقي والانتماء للعمل والدافعية للإنجاز.

ولم تظهر نتائج الدراسة وجود أي تأثير لقيم العمل على الأداء الوظيفي، في حين كان للراتب والجنس والعمر والجنسية تأثير واضح على الأداء. وأوصت

الدراسة بتأصيل قيم العمل واتجاهات إيجابية لدى العاملين في مجتمع الدراسة، والعمل على إيجاد مقياس إسلامي لقيم العمل يلائم البيئة العربية.

وفي دراسة(الشيخ 1997) بعنوان: قيم وسلوك المرؤوسين كمتغير وسيط بين قيم وسلوك الرؤساء والفعالية التنظيمية، والتي سعت للتعرف على القيم الإدارية للرؤساء والمرؤوسين من منظور إسلامي، ودراسة أثر سلوك المديرين على سلوك المرؤوسين، وبيان اثر تفاعل قيم وسلوك الرؤساء وقيم وسلوك المرؤوسين على الفعالية التنظيمية.

وقد أجريت الدراسة التي تضمنت نوعين من القيم(قيم الرؤساء، وقيم المرؤوسين) على عينة من العاملين في قطاع الكهرباء في جمهورية مصر العربية، بلغت (246) فرداً. وتقوم فكرة الدراسة على أن كل قيمة وسلوك للمدير له ما يتبعه من قيم وسلوك للمرؤوسين، ومن خلال التفاعل بين سلوك الرؤساء والمرؤوسين يتم التوصل إلى مستوى الفعالية التنظيمية. وأظهرت نتائج الدراسة أن قيمة العدل احتلت المرتبة الأولى في ترتيب الرؤساء للقيم، أما بالنسبة للمرؤوسين فقد احتلت قيمة الولاء المرتبة الأولى، وتكاملت قيم كل من الرؤساء والمرؤوسين وهذا يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية، وأوصت الدراسة بالعمل على ترسيخ قيم المشاركة، والعدل، وتشجيع العمل ضمن فريق ومشاركة الرئيس للمرؤوسين، والاهتمام بهم ومعاملتهم معاملة حسنة.

وقام كل من (البداينة والعضايلة 1996) بدراسة مقارنة بين الأردن والسعودية بعنوان : قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمات. هدفت لمقارنة قيم المديرين في شركتي الفوسفات والبوتاس الأردنيتين مع قيم المديرين في الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك في السعودية، وتكونت عينة الدراسة في المنظمات الأردنية من جميع المديرين والمشرفين في الشركتين والبالغ عددهم (110) أفرد، مقابل (62)فرداً في المنظمات السعودية، وأظهرت نتائج الدراسة أن قيم الدفاع والنفوذ والفعالية والكفاءة والعدالة والصفوة قد احتلت أعلى القيم لدى المديرين الأردنيين متوافقة في ذلك مع قيم المديرين في المنظمات السعودية .

وقد عزا الباحثان أسباب ذلك للتشابه الثقافي والسياسي للبلدين والتشابه في النشاط الاقتصادي للمنظمات المبحوثة.

وارتفع تقدير المديرين للقيم لصالح المنظمات السعودية عنها في المنظمات الأردنية وقد عزا الباحثان ذلك لاختلاف مستوى المعيشة والظروف الاقتصادية العامة والمرتفعة في المجتمع السعودي الأمر الذي عكس مغالاة المديرين هناك في تقدير قيم المنظمة .

وفي الدراسة التي قام بها كل من (الكردي وآل ناجي 1996) بعنوان :

دراسة وتحليل نظم القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة.

والتي هدفت إلى دراسة نظم القيم الشخصية للمديرين السعوديين من خلال مدخل ثقافة المنظمة، وتحليل اختلاف ترتيب أفراد العينة للقيم، وقياس درجة التجانس في المجتمع ودور الثقافة في ذلك، وتكونت عينة الدراسة من (162) مديراً في قطاعي الأعمال والخدمات، وقد توصلت الدراسة إلى اختلاف ترتيب المديرين لهذه القيم باختلاف الجنس والقطاع الذي يعمل به المدير، وأن هناك تأثيراً واضحاً لثقافة المجتمع على نظم القيم لدى المديرين خصوصاً فيما يتعلق بعوامل الدين والعادات والتقاليد والتاريخ المشترك والعوامل الاجتماعية .

وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطويع الأنماط والأساليب الإدارية الحديثة مع نظام القيم السائدة في المجتمع، وتطوير الأداء والتدريب وإكساب المديرين المهارات الإدارية والاستعانة بالخبراء والاستشاريين في عملية التنظيم الإداري، وقيام المؤسسات التعليمية بوضع برامج كفيلة بإبراز أهمية القيم الشخصية المستمدة من ثقافة المجتمع .

دراسة قام بها (عواد، 1995) بعنوان : أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية. واشتملت عينة الدراسة على (160) مديراً في خمسين شركة صناعية.

وهدفت الدراسة للوقوف على أثر القيم الثقافية للأفراد على النمط القيادي السائد في الشركات المساهمة العامة الأردنية، وتوصلت الدراسة إلى ترتيب القيم الثقافية للأفراد، والقيم الثقافية للمنظمات والأنماط القيادية السائدة في الشركات المبحوثة حسب أهميتها أو درجة سيطرتها، وتبين أن القيم الثقافية للأفراد تسود بدرجة متقاربة والقيم الثقافية للمنظمات بدرجة متقاربة جداً، والأنماط القيادية بدرجة متقاربة جداً من حيث أهميتها ودرجة سيطرتها. ووجود علاقة بين القيم الثقافية للأفراد وبين كل من النمط القيادي التسلطي الاستغلالي والنمط الجماعي المشارك، وإلى وجود علاقة بين القيم الثقافية للمنظمات وبين كل من النمط القيادي التشلوري، والنمط الجماعي المشارك، وأوصت الدراسة بضرورة قيام المنظمات بتشخيص وتطوير ثقافتها التنظيمية وتحديد درجة تأثيرها على السلوك، ومحاولة الاستفادة من عوامل النجاح في المنظمات العالمية، مع التوجه نحو تبني النمط الجماعي المشارك في الإدارة وإشراك العاملين في صنع القرارات. وبناء الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.

دراسة قام بها (مزعل وآخرون، 1995) بعنوان:خلفيات المديرين واتجاهاتهم وأثرها على المنظمات الصناعية العراقية.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الخلفية الاجتماعية والتعليمية للمديرين واتجاهاتهم نحو المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وأثر العلاقة في تحديد فاعلية المنظمة في تحقيق أهدافها. وتكونت عينة الدراسة من (130) مديرا في المنظمات الصناعية العراقية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيراً للعوامل الثقافية والاجتماعية والاقتصادية على اتجاهات الإدارة وأساليبها، وأن هناك ميلا وإن كان ضعيفا لدى المديرين نحو مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وبأساليب مختلفة مثل الاجتماعات الدورية واللجان الاستشارية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية الخاصة بالمديرين لتتضمن مواضيع في العلاقات الإنسانية ومشاركة العاملين ورسم السياسات والحوافز وغيرها من المواضيع، الأمر الذي يزيد من فعاليتهم الإدارية وأن يتم

دعم الاتجاه نحو مشاركة العاملين بتشريعات قانونية تنظـم العلاقـة بيـن المديـر ومرؤوسيه.

دراسة قام بها (ياغي، 1995) بعنوان :قياس اتجاهات المديريـن نحـو فعاليـة الإدارة.

هدفت الدراسة إلى محاولة قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعاليـة إدارة أجهزة الخدمة المدنية الأردني وتحديد العوامل المؤثرة فيها، مـن خـلال معـايير الفعالية الإدارية، الصفات الشخصية المؤثرة في إدارة المنظمات وعناصر المعرفـة والتعليم والمهارات الإدارية والقيم والمعتقدات).

وتكونت عينة الدراسة من (472) من المديرين في أجهزة الخدمة المدنيـة فـي الأردن، وقد توصلت الدراسة إلى بناء نموذج يعكس العوامـل المؤثـرة فـي إدارة المنظمات العامة بفعالية، يتضمن مؤشرات الفعالية الإداريـة، و تحديـد الصفـات الشخصية وعناصر المعرفة والتعلم والمهارات الإدارية والمعتقـدات والقيـم التـي تساعد على إدارة المنظمات بفعالية .

وقد سعت الدراسة التي قام بها (مقدم، 1994) بعنوان: علاقـة القيـم الفرديـة والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك، إلى استكشاف علاقة القيم الفردية(القيم الغائية والقيم الوسائلية) والقيم التنظيمية(قيم التشجيع وقيم التوجه نحو الهدف وقيـم الانضباط وقيم النمط الحر) وتفاعلها مع بعض اتجاهات الأفراد (الرضا والالـتزام التنظيمي والدوافع) وسلوكهم التنظيمي (الأداء والتغيب). وأخـذت عينـة الدارسـة والبالغة(338) فرداً من مختلف المستويات التنظيمية في ثلاثة قطاعات إنتاجية فـي الجزائر .

ولم تكشف الدراسة عن النظام الحقيقي لقيم الفرد، إلا أنّها توصلت إلى وجـود علاقة ضعيفة بين القيم الفردية وكل من الاتجاهات والسلوك، وعلاقة إيجابية عاليـة بين القيم التنظيمية بكل من الاتجاهات والمتغيرات السـلوكية، كمـا احتلـت قيـم التشجيع المرتبة الأولى تلتها قيم التركيز على أهداف المؤسسة ثم قيم الانضباط فيمـا احتلت قيم النمط الحر المرتبة الأخيرة .

وفي دراسة نظرية قام بها (الهيجان، 1993) بعنوان:المدير والقائد: تحليل للمهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة.

تناولت موضوع المهارات النفسية والاجتماعية للإداريين، حيث ترى الدراسة أن توازن هذه المهارات مع المهارات الفنية والفكرية يؤدي إلى نجاح المديرين مما ينعكس على كفاءة منظماتهم.

وحاولت الدراسة توضيح مضمون مصطلح (المدير والقائد) وتوصلت إلى أن المدير والقائد يمثلان خطاً متصلاً يبدأ بالمدير وينتهي بالقائد، مشيرة إلى أهمية المهارات النفسية والاجتماعية بالنسبة للمديرين وأثرها على فعاليتهم.

ورصدت الدراسة العديد من المهارات التي يحتاجها المديرين في أدائهم لعملهم وتعاملهم مع الآخرين.

وفي دراسة مقارنة قام بها(عواملة، 1993) بعنوان: منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري الأردني، بهدف تحليل منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري مقارنة مع المجتمعات الرأسمالية والإسلامية، وبيان العلاقة بين القيم الاقتصادية والاجتماعية والنظم الإدارية في هذه المجتمعات.

واشتملت عينة الدراسة على حوالي ألف فرد من العاملين في القطاع العام الأردني وأظهرت نتائج الدراسة اختلاف مصادر القيم وأنواعها، وتفاوت الانسجام بين الفكر والممارسة ومدى التوافق بين القيم الشخصية والتنظيمية، وتميز النظام الإسلامي بوجود منظومة قيم راسخة تتصف بالتكامل والوحدة والشمولية والانسجام بين الفكر والتطبيق والتفاعل مع البيئة في حين يتصف النظام الرأسمالي بعدم التوازن القيمي وأحادية البعد في منظومته القيمية حيث تشكل القيم العقلانية والقانونية السمة الغالبة على نظام الإدارة الغربية الذي أعطى أولوية للقيم التنظيمية على الشخصية، بالمقابل فقد أظهرت الدراسة عدم تميز النظام الإداري الأردني بنظام قيمي واضح. وأوصت الدراسة بضرورة تبني منظومة قيمية راسخة تسهم في نضج النظام الإداري الأردني .

كما قام (الهيجان ، 1992) بدراسة بعنوان : أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديين:الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة قيم المديرين في المنظمتين المبحوثتين، ومعرفة تأثير قيم المديرين في أبعاد الثقافة التنظيمية، بلغت عينة الدراسة(62) مدير ومشرف. واستخدمت الدراسة الاستبانة التي أعدها كل من (فرانسيس وودكوك) إضافةً لأساليب المقابلة والملاحظة وتحليل الوثائق. وأظهرت نتائج الدراسة إلى أنه ينظر للمديرين على أنهم العامل الرئيس وراء نجاح المنظمة من خلال حرصهم على تحقيق الأهداف بكفاءة، كما تبين أن هناك اهتماماً بالجوانب الإنسانية في العمل وتشجيع فرق العمل، وأن قيم المديرين تشكل عاملاً رئيساً وهاماً في تشكيل ثقافة المنظمة. كما أنه يمكن الاستدلال على أثر قيم المديرين في الظواهر الملموسة لثقافة المنظمة(الاهتمام بنظافة المباني وإجراءات استقبال الزائرين) وفي نماذج السلوك(إقامة الحفلات واللقاءات) وفي نمط اتخاذ القرارات حيث يحرص المديرون على إظهار نفوذهم من خلال القرارات المتخذة .

وقد أوصت الدراسة بضرورة التركيز على دراسة ثقافة المنظمة في بيئتها الأصلية والتقليل من الاعتماد على تجارب المجتمعات الأخرى، والاستفادة من قيم الأفراد ذوي النفوذ لدراسة ثقافة المنظمة وتحسين أساليب القيادة وكفاءة وفعالية المنظمة .

وفي دراسة قام بها (فريد ، 1987) بعنوان: القيم وأثرها على كفاءة وفعالية المنظمة، بهدف البحث في العلاقة بين المتغيرات والعوامل البيئية من ناحية وكفاءة وفعالية العمل الإداري من ناحية أخرى، من منظور القيم التي تنتجها هذه العوامل والمتغيرات باعتبار المنظمة جزء من البيئة تؤثر وتتأثر بها، والتعرف على الآثار المترتبة على تعدد مصادر النسق القيمي، وتحديد أهم أنماط سلوك القيادات الإدارية التي تؤدي إلى ترسيخ القيم في المجتمع. واستخدمت الدراسة مجموعة من الظواهر المرتبطة بالقيم (اللامبالاة في العمل وسطحية التفكير وتغليب المصلحة الخاصة والتواكلية والسلبية في العمل).

ظروفها، وتوصي الدراسة بضرورة التركيز على غرس القيم الاجتماعية والمؤسسية في نفوس النشء الجديد من خلال البرامج التعليمية والتدريبية .

وأجرى (درة،1984) دراسة نظرية بعنوان : من هو المدير العربي الفعال: نحو نظرة متكاملة لفعاليته. وذلك بهدف الوصول إلى نموذج للمدير العربي الفعال من خلال البحث في صفات وخصائص المدير الفعال والتي من أبرزها الاهتمام المشترك بالإنتاج والعاملين معا، والابتعاد عن الأساليب التسلطية في الإشراف، والحرص على بناء روح الفريق في المنظمة، وتوفر قدرات ومهارات إنسانية، قدرات استخدام المعلومات واتخاذ القرارات، وقدرات فنية وفكرية، كل ذلك مرتبط بعناصر الموقف الإداري الذي يكون فيه المدير والمستوى الإشرافي الذي يعمل به.

وتوصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج للمدير الفعال يتكون من أبعاد ثلاثة: بعد مهارات وخصائص المدير، بعد معايير التنظيم الذي يشجع على الفعالية، والبعد البيئي الذي تعمل فيه المنظمة، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بالبرامج التدريبية المبدعة للمديرين، وبرامج التطوير التنظيمي، وخلق التعاون مع البيئة الخارجية.

الدراسات الأجنبية

دراسة قام بها كل من مارتينز وتيربلانش(Martins and Terblanche,2003) بعنوان: بناء الثقافة التنظيمية لتحفيز الابتكار والإبداع.

هدفت الدراسة إلى الوقوف على الدور الداعم أو المانع الذي تلعبه القيم الإدارية- كواحدة من عناصر الثقافة التنظيمية – في الإبداع والابتكار، وتأثير ذلك عل السلوك الفردي والجماعي، وذلك من خلال دراسة محددات الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع في المنظمات في جنوب إفريقيا، وذلك اعتمادا على نظرية النظام المفتوح، ومن هذه المحددات إستراتيجيات المنظمة المتعلقة بالهياكل التنظيمية والسياسات والإجراءات والممارسات الإدارية.

حاولت الدراسة تفسير معيقات الإبداع في المنظمات، رغم أن بعض المنظمات تتخذ بعض التصرفات والسلوكيات التي تشجع الموظفين على الإبداع فيها وإيجاد

أفكار جديدة، من خلال إشراك الموظفين في صنع القرارات وتنمية الإبداع لديهم والاستفادة من التغذية الراجعة ووضع مقاييس لأداء العمل والتركيز على القضايا القابلة التطبيق والتقييم العادل للأفكار والمقترحات.

توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

1. منهج النظام المفتوح من افضل الأساليب الذي يساعد المنظمات في محاولاتها لخلق الدعم الثقافي للإبداع والابتكار .
2. هناك ارتباط بين الإبداع ومفهوم مكافأة السلوك، فالسلوك الذي تتم مكافأته يعكس قيم المنظمة فإذا تمت مكافئة السلوك الإبداعي فهذا دليل على أن هناك اهتمام بالإبداع وتشجيع العاملين على التفكير بشكل اكثر إبداعا.
3. تحاول المنظمات العمل من أجل إيجاد وخلق إطار مؤسسي حيث يتم قبول الإبداع والابتكار كمعايير تنظيمية أساسية في غمرة التغييرات التكنولوجية.
4. الثقافة التنظيمية تبدو وكأنّها تمتلك تأثيرا على الدرجة التي يشجع عندها الإبداع والابتكار في المنظمة، خصوصا إذا راعت المنظمات طرق المكافأة التي تستخدمها بحيث يلمس الموظفون اهتمامها بالجوانب الإبداعية.

دراسة قام بها كابنوف وآخرون(Kabanoff& Daly,2000) بعنوان:القيم السائدة في المنظمات الأسترالية والأمريكية.

هدفت الدراسة لمعرفة الاختلاف بين القيم السائدة في المنظمات الأسترالية والأمريكية المبحوثة.

أجريت الدراسة على عينة مكونة من سبع وسبعين منظمة أسترالية وخمس وخمسين منظمة أمريكية في القطاع الصناعي في كلا الدولتين، اشتملت الدراسة على مجموعة من القيم التنظيمية، واستخدمت إضافة للاستبانة اسلوب(تحليل المحتوى)، حيث تم تحليل الوثائق والتقارير السنوية الصادرة عن هذه المنظمات.

تناولت الدراسة قيم النخبة الإدارية في المنظمات، وأكدت على أهمية التفاعل بين القيم الفردية والتنظيمية الذي يعد مؤشرا مهما على الارتباط الوثيق بين القيم والممارسات الإدارية.

وجدت الدراسة أن المنظمات المتشابهة في طبيعة العمل تميل إلى الاشتراك في نفس القيم والاهتمامات، وأن هناك اختلافا في القيم السائدة وفروقا هامة بين الثقافات التنظيمية في كل من المنظمات الأسترالية والأمريكية، وتم تصنيف القيم حسب أهميتها إلى قيم قوية وأخرى ضعيفة، فكانت قيم المساواة والإنجاز من أهم القيم الجوهرية السائدة في المنظمات الأمريكية في حين كانت قيم السلطة والمشاركة هي القيم السائدة في المنظمات الأسترالية، متجاوزة المفهوم الأمريكي لقيمة المساواة إلى أبعد من ذلك بالتركيز على قيم العدالة .

قامت تريفنو وآخرون (Trevino,Hartman & Brown,2000) بدراسة نظرية بعنوان:الشخص الأخلاقي والمدير الأخلاقي .

تفترض الدراسة أن شهرة وسمعة المدير وتصورات الآخرين عنه تكون مفتاحا للقيادة الأخلاقية التنفيذية، فالمدير التنفيذي يتكون لديه نظام من الأخلاق المركبة مثل: الصدق والنزاهة، أما المدير الأخلاقي فانه يخلق في المنظمة رسالة أخلاقية قوية تؤثر على أفكار وسلوكيات الموظفين، وقد تكون سمعة المدير التنفيذي في المنظمات الجديدة أكثر أهمية، حيث يعمل الموظفون بشكل أكثر وبدون مراقبة مباشرة، والقيم في هذه المنظمات هي المفتاح الذي يمسك الأشياء مع بعضها البعض، ويعمل المديرون في المستويات العليا على نقل القيم إلى المستويات الدنيا.

وعند صنع القرارات على الشخص الأخلاقي مراعاة التمسك بالقيم والموضوعية والعدالة، وأن يكون القرار لمصلحة المجتمع، واتباع قواعد القرار الأخلاقي.

أما المدير الأخلاقي فان تركيزه الأكبر يكون على القيادة، مدركاً أهمية وضع الأخلاق في مقدمة أجندتهم، وذلك من خلال الدور النموذجي المتمثل بالتصرفات المرئية، الثواب والعقاب، والاتصال حول الأخلاق والقيم، الأمر الذي يتطلب من

المدير الأخلاقي أن يكون قائدا نموذجياً في الإدارة الأخلاقية، وأن يستخدم نظام للمكافأة ليجعل كل شخص يتمسك بالمعايير والقيم .

وفي دراسة نظرية قام بها برلتنسكي (Prilleltensky,2000)بعنوان:القيادة القائمة على القيم في المنظمات(القيادة بالقيم).

هدفت هذه الدراسة النظرية إلى تقديم نموذجٍ للقيادة القائمة على أساس القيم، يصف القوى التي تلعب دورا في تشجيع استخدام القيم في القيادة، ويعتمد هذا النموذج على الاختلاف بين القيم والمصالح والقوة واختصارها(VIP) وبين المواطنين والعمال والقادة واختصارهم(CWL). كما تهدف الدراسة إلى تحليل التفاعل بين VIP، وتوضيح الصراع بين CWL.

ومن اجل ممارسة القيادة بالقيم فانه يتطلب في القادة امتلاك الأدوار الأربعة الآتية وهي: (توضيح القيم وتشجيع الانسجام الشخصي بينVIP وتأكيد الانسجام بين VIPوCWL ومواجهة محاولات الجماعات لإفساد الأخلاق وإساءة استعمال القوة لتعزيز المصالح الشخصية).

توصلت الدراسة إلى ضرورة تدريب القادة على القيم من اجل تعزيز القيم القوية، وذلك بحكم الدور الذي يلعبه القائد في تشجيع القيم من خلال المركز الذي يشغله، كما يلقى على عاتق القادة دور القيام بمساعدة المنظمة في توضيح قيمها من خلال إيجاد وتبني القيم المشتركة، ووضع آلية تحقيق التوازن بين قيم المصلحة الشخصية مع قيم المصلحة العامة، وهذه المهمة تتطلب تماسك CWL، إلا أن ذلك يهدده عدم القدرة على ترجمة القيم إلى ممارسة، واختلاف المصالح والأولويات الشخصية مع المبادئ القانونية.

وتطبيق النموذج المقترح قد لا يناسب المنظمات التي تقوم على التسلسل الهرمي، وتفتقد إلى المشاركة في السلطة.

وتوصي الدراسة بان يؤخذ بالاعتبار عند تطبيق القيادة بالقيم سلسلة من التصرفات المتوازنة، أولها يكون بين المصلحة الشخصية والجماعية، أما التصرف الثّاني فيكون بين مساعدة الآخرين ومساعدة أنفسنا، والتصرف الثالث بين قيم

ومصالح العامة والعمال، وتحقيق كل ذلك يتطلب توفر أجواء آمنة، يسودها الحوار والمشاركة الهادفة .

واستعرض انجل هارت(Inglehart,2000) في مقالة بعنوان العولمة وقيم ما بعد الحداثة، نتائج المسح العالمي للقيم World Values Survey الذي أجرته جامعة ميتشغان الأمريكية، بهدف استقراء وتحليل ظواهر التحول في منظومات القيم في ستين دولة تمثل (75%) من سكان العالم.

وقد جاء هذا المسح كجزء من مشروع قامت به الجامعة على شكل حلقات متتابعة أجريت في أعوام (81، 90، 95، 99، 2000) حيث تم من خلال هذا المسح رصد مظاهر التحول في منظومة القيم داخل المجتمعات الصناعية المتقدمة مقارنة مع المجتمعات النامية.

ومن أهم النتائج التي أسفر عنها هذا المسح، وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل ومتوسط عمر الإنسان، وعلاقة إيجابية بين مدى الإحساس بالسعادة والرضا كلما انتقلنا من المجتمعات النامية إلى المتقدمة، وأن هناك تطلعا لدى المجتمعات النامية إلى تحقيق التنمية والابتعاد عن الفقر، وفي حال تجاوز هذه الحالة ينتقل التفكير في هذه المجتمعات إلى قيم الاهتمام بنوعية الحياة والعلاقات الإنسانية، والمحافظة على البيئة، وأن هناك فارقاً في منظومة القيم التي استولت على الجيل الذي شهد الحربين العالميتين والأزمة الاقتصادية في أوروبا والجيل الذي نشأ بعد هذه الأحداث، فالجيل الأول ظل مشغولاً بقضايا الرخاء الاقتصادي والمادي في حين انشغل الجيل الثّاني بقضايا التعبير عن الذات والقيم الثقافية والاجتماعية والسياسية.

وتوصلت المقالة إلى أن التوجه الديني للأفراد مرّ بتغيّر هام، فقد شاع بين جيل الشباب نزعة عدم الالتزام الدقيق بالأوامر والنواهي الدينية، وان لم يؤدِ ذلك إلى تراجع في الاهتمامات الروحية للإنسان.

دراسة قام بها والس وآخرون(Wallace, Hunt & Richard,1999)بعنوان: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقيم الإدارية.

أجريت الدراسة على عينة بلغت (300 شخص) من العاملين في شرطة (فكتوريا) ثاني أكبر منظمة للشرطة في أستراليا، بهدف فحص العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقيم الإدارية .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي والقيم الإدارية، وكانت العلاقة اكثر شمولا وأهمية بين المناخ التنظيمي والقيم الإدارية في المنظمة، في الوقت الذي كان هناك اختلافٌ في مستويات القيم الإدارية التي تم ترتيبها حسب أهميتها على النحو الآتي:القوة والمكافأة والعدالة والقانون والنظام. ووجد أن هناك شعورا إيجابيا نحو تنويع العمل والعمل بروح الفريق، في حين لم يظهر أي اتجاه إيجابي نحو قيمة الثقة في المنظمة .

دراسة قام بها فاندنبيرغ وبيرو(Vandenberghe &Peiro,1999) بعنوان:القيم الشخصية والتنظيمية: آثارها على الاتجاهات والتصورات في العمل.

وقد أجريت الدراسة على عينة من(999 موظفاً) في شركات صناعية في بلجيكا، بهدف فحص وبيان الآثار الرئيسية للقيم الفردية والتنظيمية على الالتزام التنظيمي والعدالة الإجرائية في المنظمات المبحوثة.

وتوصلت الدراسة إلى أنه ينظر للثقافة التنظيمية كنظام قيمي يحفظ ويساند من قبل أعضاء المنظمة، وان القيم يمكن أن تكون دليلاً ومرشداً يدل على سلوك الافراد في العمل، وأن ردود أفعال الموظفين تم تفسيرها بشكل أساسي من خلال القيم التنظيمية السائدة في المنظمة.

وتوصي الدراسة المنظمات بتطوير نظامها القيمي الذي يساعد في تحقيق نتائج العمل المرغوب فيها، إضافة إلى أنه يجب عليها أن تعطي اهتماماً لنتائج اتجاهات وتوجهات قيم الموظفين الجدد.

دراسة ميوجن وآخرون(Muijen, Jaap & Van,1999) التي جاءت بعنوان:الثقافة التنظيمية.

تتكون هذه الدراسة من دراستين منفصلتين، الأولى تناولت نموذجاً لقيم المنافسة، حيث يصنف القيم وفق أربع توجهات ثقافية هي: الدعم والإبداع والقواعد

والأهداف، وتسمى هذا الاستبانة باستبانة (FOCUS) والتي طورت من قبل مجموعة البحث الدولية من اثنتي عشرة دولة، وتتكون هذه الاستبانة من جزأين الأول يقيس الممارسات التنظيمية، والثّاني يقيس خصائص المنظمة.

أما الدراسة الثّانية فحاولت معرفة أثر متغيرات الدولة والقطاع التي تعمل فيه المنظمة على ثقافتها التنظيمية.

تكونت عينة الدراسة من ثماني منظمات(مستشفيات وبنوك ومطاعم ومنظمات صناعية) في أربع قطاعات في كل دولة من الإثنتي عشرة دولة التي أجريت فيها الدراسة، واشتملت العينة على خمسين فرداً من مختلف المستويات الإدارية في كل منظمة .

توصلت الدراسة إلى أن هناك اختلافاً في التوجهات من دولة لأخرى حول التوجه الثقافي للدول، حيث أنه وعلى المستوى التنظيمي فان الدولة تؤثر في القيم والممارسات معاً بينما القطاع لا يمتلك تأثيراً مباشراً في ذلك، أما على المستوى الفردي فان المنظمة تؤثر على القيم والممارسات معاً بينما تؤثر الدولة فقط على بعد القيم، وأما القطاع فليس له تأثير مباشر في الثقافة التنظيمية للمنظمات، كما أن قيم الدعم والإبداع والأهداف هي أمور ذات أهمية في المنظمات المبحوثة.

دراسة قام بها تشينج وسكرلين(Cheung &Scherlin,1999) بعنوان :الرضا الوظيفي، قيم العمل والفروق الجنسية في المنظمات التايوانية.

أجريت الدراسة في ثماني منظمات في تايوان، معدل عمرها حوالي ست سنوات، تمتلك (90%) منها من (10–100) موظف، وتكونت عينة الدراسة من (927) موظف من مختلف المستويات الإدارية (مدير و فني وعامل).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الرضا الوظيفي وقيم العمل في المنظمات المبحوثة ومدى اختلاف ذلك باختلاف متغير الجنس، وركزت الدراسة على أربع أنواع من القيم هي(المهمة والفريق والمكافأة والمركز)، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق هامة بالنسبة لقيم العمل، كما وجد أن الموظفين الذكور يركزون على قيم المركز والمهمة والفريق أكثر من الموظفات النساء، وإلى أهمية قيم الفريق

والمهمة بالنسبة للموظفين وارتباطهما بشكل إيجابي مع الرضا الوظيفي، وان هناك علاقة هامة بين قيمة المكافأة والرضا الوظيفي.

دراسة قام بها انالوي (Analoui,1997) بعنوان:فاعلية المديرين في القطاع العام الروماني.

أجريت الدراسة على المديرين في ثلاث وعشرين منظمة في القطاع العام الروماني وتكونت عينتها من أكثر من سبعين مديرا من المرتبة العليا في منظمات ووزارات الاتصالات والزراعة والمالية والتعليم، بهدف التعرف على فاعلية المديرين في القطاع العام الروماني، والوسائل التي تسهم في ذلك، وأثر بعض العوامل الديموغرافية في فاعليتهم.

أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الإدارية والقدرات متطلبات ضرورية لتحقيق الفاعلية الإدارية، وأنه يمكن قياس وملاحظة درجة الفاعلية التي يحققها المدراء من خلال دافعيتهم للعمل وامتلاكهم لروح المنافسة إضافة إلى المهارات والجوانب المعرفية التي يملكونها.

وان اعتماد المديرين على الآخرين في حل المشاكل التي تواجههم يقلل من درجة فاعليتهم، وهذا ناتج عن نقص المهارات في استغلال الوقت وسوء الأسلوب الإداري، والافتقار إلى عمل الفريق، ويسعى المديرون الرومانيون لبذل كافة الجهود وتقديم افضل ما عندهم حتى يصلوا إلى درجة المدير الفاعل.

دراسة قام بها لابه وانالوي(Labbah & Analoui,1996)بعنوان :فاعلية المديرين: دراسة حالة في صناعة الفولاذ في إيران.

أجريت الدراسة على المديرين العاملين في أكبر شركتين لصناعة الفولاذ في إيران، والتي يبلغ عدد العاملين فيها حوالي تسعة وعشرين ألف موظف، وتكونت عينة الدراسة من ثمان وتسعين مديراً في الإدارة لعليا في هاتين الشركتين.

هدفت الدراسة إلى قياس أهمية المعرفة والمهارات الإدارية وأثرها على فاعلية المديرين، وقد حاولت الدراسة إيجاد رابط حيوي بين النمو الاقتصادي والفاعلية التنظيمية وأداء الأفراد، ومعرفة أهمية الدور الذي يلعبه المديرون في تحقيق النجاح

لمنظماتهم ونمو دولهم، عن طريق زيادة فاعليتهم الإدارية، وقد ركزت الدراسة على ثلاثة محاور أساسية لتحقيق الفاعلية تشمل، إدارة الذات وإدارة الأفراد وإدارة العمل.

وتوصلت الدراسة إلى أن فاعلية المديرين مرتبطة بمجموعة من المهارات المرتبطة بهذه المحاور، وهي مهارات ضرورية لتحقيق الفاعلية، وأن هناك شعوراً وإدراكاً متزايداً لدى المديرين بان فاعليتهم تعتمد بشكل واسع على قدرتهم ورغبتهم في التطور والنمو، وأهمية التدريب في التطوير الإداري، واكتساب المهارات الإدارية باعتبارها الوسيلة المناسبة لزيادة الفاعلية الإدارية، إضافة إلى عوامل أخرى مثل، الاتصال الفعال، إدارة الوقت، صنع القرار وقيادة وتحفيز الموظفين. وإلى ضرورة تطوير المدير لذاته من خلال تعلم مهارات جديدة واكتساب معرفة متطورة وذلك لإنجاز العمل بفاعلية، ومما يسهم في ذلك استفادة المدير من التغذية الراجعة حول أدائه.

دراسة قام بها تسوي وآخرون(Tsui, Ashford & Clair,1995) بعنوان:التعامل مع التوقعات المتناقضة: استراتيجيات الاستجابة والفاعلية الإدارية.

هدفت الدراسة إلى معرفة الاستراتيجيات التي يتبعها المديرون في تقليل التعارض بين توقعات العاملين معهم (الرؤساء والمشرفين والمرؤوسين)حول سلوكهم، وفحص العلاقة بين استراتيجيات استجابة المديرين والفاعلية الإدارية، في منظمات القطاعين العام والخاص في الولايات المتحدة الأمريكية، واشتملت عينة الدراسة على حوالي ثلاثة آلاف فرد من مختلف المستويات الإدارية.

قامت الدراسة على افتراض انه بإمكان المديرين تحقيق فاعليتهم من خلال اتباع إستراتيجيات معينة للحد من تعارض توقعات العاملين، مثل استراتيجية توجيه الفاعلية والتي تهدف إلى تحسين فاعلية المدير، استراتيجية التوجيه الذاتي التي تهدف إلى احترام ذات المدير، واستراتيجية تغيير توقعات العملاء التي تقوم على مخاطبة التوقعات المتناقضة مباشرة، وإستراتيجية إدارة الانطباع التي تلعب دورا هاما في تحقيق الفاعلية الإدارية من خلال محاولة المديرين السيطرة على

الانطباعات التي يشكلها الآخرون عنهم، وخلق انطباعات مؤيـــدة لـــهم بتســليط الضوء على جوانب سلوكهم الجيد التي يعتقدون أنها ترضي الآخرين.

توصلت الدراسة إلى وضع إطار أتوماتيكي يساعد المديرين على تحقيق الفاعليـة من خلال خطوات أهمها: أن يضع المدير معايير لسلوكه لتقرير ما يتبناه من أفكـار، وما يقوم به عمل، واكتشاف التعارض بين سلوكه وتوقعات الآخرين، بالاستفادة مـن التغذية الراجعة، إضافة إلى ممارسة بعض التصرفات الإيجابية للتقليل من حـــدوث التناقض من خلال إدارة الانطباع الأمر الذي يؤدي لتعزيز فاعليته.

وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرا واضحا لأراء العاملين في تحقيق الفاعلية الإدارية، ودعمت النتائج فكرة النظام الأتوماتيكي المقترح لتحقيق الفاعلية الإداريـــة، وشكلت استراتيجية إدارة الانطباع عاملا حاسما في هذا النظام.

دراسة قام بها كابنوف وآخـــــرون(Kabanoff, Waldersee & Cohen,1995) بعنوان: القيم السائدة ومتطلبات التغيير التنظيمي.

أجريت الدراسة على ثمان وثمانين منظمة في القطـــاع الصنـــاعي الأســترالي، بهدف تكوين إطار نظري حول مفهوم وأهداف التغيير التنظيمي، والكشف عن القيم التنظيمية في المنظمات المبحوثة وفحص مدى ارتباطها بكيفيـــة إحـداث التغيـير التنظيمي .

واعتمدت الدراسة على تصنيف(روكيش Rockeach)، واسلوب تحليل المحتـوى وذلك للوصول إلى القيم التنظيمية من خلال تحليل وثـــائق المنظمـــات مســتخدمة الحاسب الآلي في ذلك.

توصلت الدراسة إلى تصنيف القيم في أربع مجموعات وفق نموذج ســاعد فـــي إظهار البناء القيمي للمنظمات، الأمر الذي مكن من اختبار اثر القيـم فـي إحـداث التغيير التنظيمي، ووجود علاقة جوهرية بين القيم التنظيمية والتغيير التنظيمـي، وان الأساليب والاستراتيجيات المستخدمة في إحداث التغيير ذات علاقة بالقيم الســـائدة وغير متناقضة معها، كما أن وجود أفكار نحو التغيير التنظيمـــي فـــي المنظمـــات، وتعدد أنظمتها القيمية هو دليل على عدم وصولها إلى مرحلة الثبات.

وأوصت الدراسة بضرورة البحث من أجل تفسير آلية وكيفية إحداث التغيير في المنظمات، ومتابعة البحث لفهم العلاقة بين القيم التنظيمية وإدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ملخص الدراسات السابقة

استعرضت الدراسة العديد من الدراسات في مجال القيم والفاعلية الإدارية، وما يرتبط بهما من مفاهيم، ومن هذا الاستعراض تبين أن هذه الدراسات كانت قد أجريت في بيئات مختلفة من حيث التقدم والتطور الحضاري، وفي منظمات مختلفة من حيث الحجم وطبيعة النشاط، وفي مستويات إدارية مختلفة، كما اختلفت في طبيعة المتغيرات التي تناولتها، وفي الأساليب المستخدمة للحصول على البيانات.

ففي موضوع القيم نجد أن الدراسات قد تناولتها بمنتهى الأهمية ومن جوانب مختلفة سعياً للوصول إلى علاقة القيم مع مفاهيم وأبعاد ومتغيرات مختلفة مثل ثقافة المنظمة وفاعليتها، أسلوب الأفراد فيها واتجاهاتهم، وأثرها وتأثرها بالبيئة الخارجية.

وقد تباينت أيضا هذه الدراسات بتناولها لأنواع القيم، فنجد دراسات بحثت في القيم الشخصية، ودراسات أخرى تناولت القيم التنظيمية بينما ذهبت دراسات أخرى لأبعد من ذلك عندما تناولت كلا النوعين، وفي الوقت الذي اكتفت بعض الدراسات بمحاولة استكشاف القيم، ذهبت بعض الدراسات لترتيب القيم حسب أولوياتها عند الأفراد .

وفي موضوع فاعلية المديرين فان هناك ندرة في الدراسات التي تناولت هذا الموضوع خصوصاً في البيئة العربية، إلا أن هناك دراسات عديدة بحثت في مفاهيم ومتغيرات ذات صلة بمفهوم الفاعلية كالكفاءة، والنجاح، وتطوير مهارات وقدرات المديرين، والبحث في صفات ومتطلبات المدير، إلى غيرها من الدراسات التي تلتقي في النهاية بصورة أو بأخرى بالفاعلية.

وأما هذه الدراسة فتأتي كمحاولة لقياس أثر كل من القيم الشخصية والتنظيمية بأبعادهما المختلفة على فاعلية المديرين بأبعادها المختلفة أيضاً، وبهذا تتميز عن

غيرها من الدراسات، بجمع متغيرات الدراسة الثلاثة(القيم الشخصية والقيم التنظيمية وفاعلية المديرين) ضمن دراسة واحدة.

كما تتميز بأن مجتمعها اكثر تحديداً وعلى مستوى المديرين، بهدف الوصـــول إلى قيم فئة ذات قواسم مشتركة في كثير من الأمور. كما حاولت الدراســـة بحـث بعض الأبعاد الجديدة ومجموعة من القيم خصوصا التنظيمية منها بـــهدف التعـرف على مدى وجودها في الإدارة الأردنية .

ثالثا:أسئلة وفرضيات الدراسة:

أسئلة الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية :

1 – ما الترتيب التنازلي للقيم الشخصية لدى المديرين في الوزارات الأردنية؟

2 – ما الترتيب التنازلي للقيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية ؟

3– ما هي تصورات المديرين في الوزارات الأردنية لمستوى فاعليتهم ؟

4–هل هناك علاقة ارتباطيه بين أبعاد متغيّري الدراسة المستقلين (القيم الشـخصية والقيم التنظيمية) و أبعاد متغير الدراسة التابع(فاعلية المديرين)؟

فرضيات الدراسة

المحور الأول : أثر القيم الشخصية في فاعلية المديرين بأبعادهـــا المختلفـــة، ويتضمن أربع فرضيات هي:

الفرضية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفـــة(القيـم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيـــم الدينيـــة والقيـم السياسية) في فاعلية المديرين.

الفرضية الثّانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفـــة(القيـم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيـــم الدينيـــة والقيـم السياسية) في فاعلية المديرين الشخصية.

الفرضية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في فاعلية المديرين الإدارية.

الفرضية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم الشخصية بأبعادها المختلفة(القيم الفكرية والقيم الاقتصادية والقيم الجمالية والقيم الاجتماعية والقيم الدينية والقيم السياسية) في فاعلية المديرين الظاهرة.

المحور الثاني :أثر القيم التنظيمية في فاعلية المديرين بأبعادها المختلفة، ويتضمن أربع فرضيات هي:

الفرضية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير) في فاعلية المديرين.

الفرضية الثانية

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير) في فاعلية المديرين الشخصية.

الفرضية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير) في فاعلية المديرين الإدارية.

الفرضية الرابعة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير) في فاعلية المديرين الظاهرة.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

منهجية الدراسة

تعتمد المنهجية المتبعة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي المسحي الميداني الذي تضمن مسحا مكتبياً بالرجوع إلى المراجع والمصادر الجاهزة لبناء الإطار النظري للدراسة، والاستطلاع الميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلها إحصائيا للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها .

مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين(مدير عام ومدير إدارة ومدير مختص ومدير وحدة ومساعديهم) في مراكز الوزارات الأردنية، والبالغ عددهم حوالي(580)مديرا، وقد قام الباحث بالرجوع إلى الإحصاءات الصادرة عن ديوان الخدمة المدنية والتي تبين أعداد مجتمع الدراسة، ثم قام بمسح شامل لكافة الوزارات للتأكد من مطابقة أعداد المديرين فيها، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة منهم بنسبة(80%)، وبذلك يكون حجم العينة(464) مفردة.(ملحق رقم 1)، وقد تم توزيع ما مجموعه(464) استبانة، بالاستعانة بوحدات التطوير الإداري وأقسام العلاقات العامة وشؤون الموظفين في هذه الوزارات، استرجع منها(430) استبانة بنسبة استرجاع بلغت(93%)، وقد تم استبعاد(12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك خضعت للتحليل(418)استبانة تشكل ما نسبته(97%) من الاستبانات المسترجعة، وما نسبته (90 %) من عينة الدراسة، وما نسبته(72 %) من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

أداة الدراسة

تم تطوير وبناء استبانة لقياس أثر القيم الشخصية والتنظيمية على فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية(ملحق رقم 2)، وتتكون هذه الاستبانة من جزأين هما: **الجزء الأول:** ويتضمن المعلومات العامة الآتية(لجنس والعمر والمؤهل العلمي والوظيفة والتخصص ومدة الخدمة والحالة الاجتماعية ومكان العمل).

الجزء الثّاني: يحتوي هذا الجزء على (82) فقرة تغطي متغيرات الدراسة، حيث تقيس الفقرات من(1–24) متغير الدراسة المستقل الأول(القيم الشخصية) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بمقياس البورت العالمي لقياس القيم الشخصية والمترجم إلى العربية والمستخدم في البيئتين المصرية من قبل (عبد الوهاب، 2000) والليبية من قبل(البدري، 2002)، وتمت إعادة تصميمه وتعديله ليتناسب مع البيئة الأردنية، فيما تقيس الفقرات(25–64) المتغير المستقل الثّاني (القيم التنظيمية) والفقرات(65–82) التي تقيس المتغير التابع(فاعلية المديرين) وتم صياغة وبناء فقرات هذين المتغيرين استرشادا بأدبيات موضوع الدراسة، وصنفت الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق احياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1–5)، بحيث يدل الرقم(1)على(لا تنطبق أبداً) والرقم(5) على(تنطبق دائماً).

ويوضح الجدول رقم (1) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

جدول رقم(1)

متغيرات الدراسة وأرقام الفقرات التي تقيسها

المتغير	المتغير الفرعي	الفقرات
القيم الشخصية	القيم الفكرية	4-1
	القيم الاقتصادية	8-5
	القيم الجمالية	12-9
	القيم الاجتماعية	16-13
	القيم الدينية	20-17
	القيم السياسية	24-21
القيم التنظيمية	قيم الاهتمام بالموظفين	29-25
	قيم الثقة	34-30
	قيم المشاركة في القرارات	39-35
	قيم الفريق	44-40
	قيم العدالة	49-45
	قيم الشفافية	54-50
	قيم الإبداع	59-55
	قيم التغيير	64-60
فاعلية المديرين	الفاعلية الإدارية	70-65
	الفاعلية الشخصية	76-71
	الفاعلية الظاهرة	82-77

صدق وثبات الأداة

للتحقق من مدى صدق محتوى الأداة عرضت على هيئة محكمين أثناء مراحل إعدادها(ملحق رقم 3) وذلك للتأكد من صلاحيتها لأغراض الدراسة.

وتم الأخذ بملاحظات هيئة التحكيم الواردة. كما تم استخراج معامل الثبات(كرونباخ ألفا) للتأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وقد بلغت قيمته كما يلي :

جدول رقم(2)

قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل متغير من متغيرات الدراسة

رقم المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات(كرونباخ الفا)
1	24-1	القيم الشخصية	0.8246
2	64-25	القيم التنظيمية	0.9610
3	82-65	فاعلية المديرين	0.8571
3-1	82-1	كافة المتغيرات	0.9498

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات الدراسة مرتفعة حيث بلغت معامل الثبات لكافة فقرات الأداة(الفا=0.9498) وهي نسبة ثبات عالية ومقبولة لأغراض إجراء الدراسة.

المعالجة الإحصائية

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي الآتية، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(SPSS .10):

1- مقاييس الإحصاء الوصفي(Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على التكرارات والنسب المئوية، ومن أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ومعرفة الأهمية النسبية باستخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية .

2- مصفوفة معامل ارتباط (بيرسون)، للتأكد من أهمية علاقات الارتباط بين أبعاد متغيرات الدراسة المستقلة وأبعاد المتغير التابع.

3- تحليل الانحدار المتعدد(Multiple Regression Analysis) لاختبار ثبات صلاحية النموذج، ولاختبار فرضيات الدراسة.

التعريفات الإجرائية

تم تعريف متغيرات وأبعاد الدراسة إجرائياً على النحو التالي:

أولا:القيم الشخصية

تمثل المتغير المستقل الأول في الدراسة، ويقصد بها درجة القيم التي تدل على خصائص في الأشياء والمتمثلة في الاهتمامات والمعايير والأحكام والضوابط التي تحرك وتضبط وتوجه السلوك الإنساني للمديرين في الوزارات الأردنية، وتكون مرجعاً لهم في تصرفاتهم وعلاقاتهم، وهي ذات صلة بالشخصية ومكون من مكوناتها، وتترتب هذه القيم داخل النفس الإنسانية بشكل هرمي، وتختلف من شخص لآخر، وتتأثر بالتنشئة الاجتماعية للشخص، وتتميز بالثبات النسبي القابل للتغيير مع مرور الزمن وحسب قوة العوامل المؤثرة فيها.

وتقاس هذه القيم بواسطة أداة تم تطويرها وتعديلها لتحقيق أهداف الدراسة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(1-24)حسب التصنيف التالي:

1- القيم الفكرية

تتمثل هذه القيم في درجة الاتجاهات والأفكار التي تتكون لدى المديرين، وتجعلهم يميلون للبحث عن الحقيقة، والسعي لاكتساب المعرفة، من أجل تفسير الظواهر والأشياء أو على الأقل وصفها وتقريرها ورد الأسباب إلى مسبباتها، من خلال الاهتمام بكل ما هو نظري وأصيل، ومتابعة كل جديد في مجال تخصصهم، وتقوم هذه القيم على البحث والتجربة والعلم في كافة الحقول، وتبقى حبيسة مجالها النظري، إلى أن يتم ترجمتها على أرض الواقع على شكل سلوك ملموس في كافة جوانب الحياة.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(1-4)

2- القيم الاقتصادية

هي درجة الاهتمامات والتفضيلات التي تتكون لدى المديرين ويغلب عليها الطابع المادي، نتيجة لتوجهاتهم نحو الجوانب المادية في الحياة، ورغبتهم في الحصول على المنفعة وتستخدم القيم كأداة لذلك، ويعبر عنها بالاهتمام في الحصول على وتفضيل المسائل المادية والسعي لامتلاك الوسائل التي تحقق النفع المادي،

وتشكل هذه القيم ضوابط ومعايير لدى الأفراد عند اختيارهم للأشياء، وتتأثر هذه القيم بالنظام الاقتصادي السائد والذي يحكم علاقات وتعاملات أفراد المجتمع.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(5-8)

3-القيم الجمالية

هي درجة القيم التي تعبر عن اهتمام المديرين بالمظاهر المرتبطة بالجمال، وكل ما هو حسن، والتأمل بالجوانب المشرقة في الحياة والرغبة في إشباع حاجاتهم من هذه الأشياء، وفي حال رسوخ هذه القيم فأنّها تنعكس على الجمال السلوكي والمظهر العام ونظرة الأفراد للأشياء بقصد الكشف عما تنطوي عليه من لمسات جمالية، وتترجم هذه القيم في صور وأشكال مختلفة، وإبداعات فنية تعبر عن اهتمام الإنسان بالجمال.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(9-12)

4-القيم الاجتماعية

هي درجة القيم التي تتكون لدى المديرين كمحصلة لتنشئتهم الاجتماعية، والتي تتشكل في ضوئها علاقاتهم الاجتماعية، تعمل على تنظيم وضبط علاقات المديرين بالآخرين، وتتجسد بالمظاهر الاجتماعية السائدة في المجتمعات، التي تظهر من خلال المشاركة في المناسبات والأنشطة الاجتماعية وخدمة المجتمع والتصرفات التي يلمس المجتمع آثارها الاجتماعية .

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(13-16)

5- القيم الدينية

هي درجة القيم التي تشير إلى اهتمام الأفراد بالجوانب الروحية والمعنوية، والإيمان بالغيبيات بعيداً عن الماديات، مصدرها الأديان والشرائع السماوية، وتظهر على شكل منهج متكامل يسعى لتنظيم علاقة الإنسان بكل ما له علاقة به، وتتميز هذه القيم عن غيرها من القيم بثباتها ورسوخها النسبي إلى حد بعيد، بسبب ارتباطها بالإيمان والعقائد والثواب والعقاب الرباني.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(17-20).

6- القيم السياسية

هي درجة القيم التي تعبر عمّا لدى المديرين من أفكار وتطلعات وأهداف توجه سلوكهم نحو الرغبة في تحقيق الذات والتأثير في الآخرين، وحب السيطرة والسلطة والظهور بمظهر القوة والمنافسة والسعي وراء تحقيق الشهرة .

وسيتم قياس هذه القيمة من خلال العبارات الواردة في الاستبانة التي تحمل الأرقام من(21-24).

ثانياً:القيم التنظيمية

تمثل هذه القيم المتغير المستقل الثّاني للدراسة، ويقصد بها القيم والمبادئ السائدة في الوزارات الأردنية والتي تعبر عن فلسفتها، وتظهر في التشريعات والسياسات والإجراءات النافذة التي تحكم علاقاتها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، ومن خلال سلوك العاملين في تعاملهم مع بعضهم البعض ومع الآخرين .

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(25-64)، وتضم هذه الدراسة القيم التالية:

1-قيمة الاهتمام بالموظفين

يقصد بها المعتقدات والمبادئ والمعايير التي تراعي وتخاطب الجوانب الإنسانية والاجتماعية للموظفين، والاهتمام بمشاعرهم واحتياجاتهم وأهدافهم الشخصية والمشاكل التي تواجههم، واحترام أفكارهم وتطلعاتهم.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(25-29)

2-قيمة الثقة المتبادلة

هي القيمة والمبادئ التي تعبر عن الدرجة التي يمكن عندها الاعتماد على وعود وسلوك الآخرين المتنبأ بها، والرغبة بان يتصف هذا السلوك بدرجة من المصداقية والصراحة، و التوقع بان لا يكون هناك اختلاف بين ما يقوله الشخص وما يفعله، وأن يتبادل الجميع نفس الشعور، وتشكل هذه القيم أساس بناء وإدامة العلاقات بين الموظفين ومديريهم، خصوصاً إذا ما تعزز كل ذلك في سياسات وتشريعات وإجراءات الوزارة.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(30-34)

3-قيمة المشاركة في صنع القرار

هي قيمة تعبر عن وجود توجه لدى الوزارة يقوم على توسيع مجال صنع القرارات وإشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بذلك، وعدم حصرها في الإدارة العليا، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للموظفين بالتعبير عن آرائهم وطرح أفكارهم ووجهات نظرهم و تفويضهم بعض الصلاحية في عملية صنع القرار واتخاذه، مما يساعد على استيعاب وفهم المشكلة المطروحة، والسرعة في تنفيذ القرار.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(35-39)

4-قيمة الفريق

نهج تتبناه الوزارة تقوم بموجبه بالاهتمام وتشجيع الموظفين فيها نحو مناقشة أهداف العمل ومشاكله فيما بينهم وصولا إلى قرار بشكل جماعي، والاشتراك معا في القيام بمتطلبات العمل وفق أدوار واضحة، بدافع إنجاز وتحقيق الأهداف بطريقة غير تقليدية بعيداً عن خطوط السلطة التقليدية والهياكل التنظيمية المعيقة.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(40-44)

5-قيمة العدالة

هي القيمة التي تضمن توزيع الفرص والامتيازات وعبء العمل بين موظفي الوزارات بإنصاف ومساواة كل حسب متطلبات وظيفته ومؤهلاته، وإعطاء كل ذي حق حقه ومعاملتهم جميعا أمام القانون سواء، وعدم التمييز بينهم، وأن يشمل ذلك كافة جوانب العمل الإداري، وهذا يتطلب وجود تشريعات تضمن ذلك.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(45-49)

6-قيمة الشفافية

هي المبادئ والاعتقادات التي تؤدي إلى اتباع منهج عمل يرتكز على الوضوح والمكاشفة في عمل الوزارات و سياساتها وما تقدمه من برامج وخدمات وفق معايير واضحة، ويتحقق هذا المنهج من خلال مجموعة من الأدوات أهمها:

التشريعات والإجراءات الواضحة والمعلنة وأدلة سير العمل وسياسة الباب المفتوح والخضوع للأجهزة الرقابية ولمبدأ المساءلة ووجود قنوات للتظلم وأسس واضحة في التعيين والترقية والحصول على الامتيازات والحوافز الوظيفية .

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(50-54)

7- قيمة الإبداع

هي القيمة التي تدل على اهتمام الوزارة وترحيبها بالأفكار والأساليب الجديدة والمفيدة لتطبيقها في أداء العمل، وتشجيع الموظفين على أسلوب التفكير والنظر للأشياء والأعمال التي يقومون فيها بطرق جديدة وغير مسبوقة، والبعد عن اعتبار هذه الأشياء والأعمال كمسلمات، وقد يأخذ الإبداع شكل تجميع أفكار غير مترابطة وتحويلها إلى فكرة جديدة، وذلك من اجل تحقيق أهداف الوزارة وتنفيذ سياساتها وبرامجها.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(55-59).

8- قيمة التغيير

هي القيمة التي تعبر عن العمليات التي تقوم بها الوزارة من خلال توظيف مجموعة من الأساليب والأدوات بغرض إحداث نقلة إيجابية أو سلبية تشمل الجوانب الإنسانية والمادية أو كلاهما، وذلك بغرض معالجة المشاكل والتحديات التي تعترض قيامها بتحقيق أهدافها.

ولأغراض الدراسة فان الباحث يقصد بالتغيير(التغيير الإيجابي).

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(60-64).

ثالثاً:فاعلية المديرين

تمثل المتغير التابع للدراسة، وهي تلك الحالة التي يصل عندها المديرون في الوزارات الأردنية إلى درجة عالية من الفاعلية على المستوى الشخصي، الإداري، الظاهري، ويحققون عندها أهدافهم الشخصية والنتائج المتوقعة منهم بحكم المناصب التي يشغلونها، ويظهرون فيها بصورة يبدو الواحد منهم فاعلاً .

وتقاس فاعلية المديرين من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(65-82)، وفي هذه الدراسة تضم الأبعاد التالية:

1-الفاعلية الإدارية

هي الدرجة التي يحقق فيها المدير أهدافه الإدارية المرسومة الرسمية وغير الرسمية في وزارته، من خلال امتلاكه لمجموعة من القدرات والمهارات والسلوكيات والمواقف التي تمكنه أو تساعده من تحقيق ذلك، ويتطلب وصول المدير إلى درجة عالية من الفاعلية الإدارية أن يقوم بتحديد الأهداف والأنشطة التي تحققها بدقة، ويركز على إنجازها.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(65-70).

2-الفاعلية الشخصية

هي الدرجة التي يتمكن من خلالها المدير من تحقيق أهدافه على المستوى الشخصي في وزارته، والتي تشكل له دافعاً وحافزاً للاستمرار في أداء عمله الأمر الذي يضعه على أول درجات سلم الفاعلية الإدارية، وتتحقق فاعلية المدير الشخصية من خلال أمور كثيرة منها، نظرته الإيجابية للحياة، وترتيب الأولويات، والالتزام بالقيم والمبادئ .

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(71-76)

3-الفاعلية الظاهرة

هي تصرفات وسلوكيات ظاهرة للعيان يقوم بها المدير، تفسر على أنّها تساهم في فاعليته، ومؤشرات يستدل من خلالها وتعطي الآخرين انطباعا عن المدير بأنه يحقق الأهداف المتوقعة منه بحكم المركز الذي يشغله، ويظهر هذا النوع من الفاعلية من خلال التزام المدير بأوقات العمل الرسمي، والقدرة على الاتصال الجيد، والمشاركة في النشاطات المختلفة.

وتقاس هذه القيمة من خلال فقرات الاستبانة التي تحمل الأرقام من(77-82).

وفيما يتعلق بمتغير العمر فقد احتلت الفئة العمرية (41-45 سنة) أعلى نسبة بواقع (33%) في حين بلغت نسبة المديرين ضمن الفئة العمرية (35 سنة فأقل) (12%) من أفراد عينة الدراسة، وهي نتيجة منطقية، حيث يصل المديرون إلى هذه المراكز بعد سنوات طويلة نسبياً من الخدمة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة فقد وجد أن (62%)من الحاصلين على درجة البكالوريوس، مقابل (10%) من حملة دبلوم متوسط وثانوية عامة، وهذا مؤشر على ارتفاع نسبة حملة الشهادة الجامعية الأولى من المديرين في الوزارات الأردنية، وهذا نتيجة الشروط الواجب توافرها في شاغلي هذه المناصب والتي من أهمها الحصول على هذه الشهادة.

ويتبين من الجدول ذاته أن ما نسبته (65%) من أفراد عينة الدراسة هم من التخصصات الإنسانية والاجتماعية، مقابل (35%) من أصحاب التخصصات الطبيعية والهندسية.

كما وجد أن (31%) من المديرين ممن تقع مدة خدمتهم ضمن الفئة(16-20 سنة)، مقابل (15%) كانت مدة خدمتهم عشر سنوات فأقل، وهذا مؤشر عل أن نسبة عالية من المديرين في الوزارات الأردنية هم من الشباب، ولعل ذلك يعود إلى حصول هؤلاء على مؤهلات علمية عالية أهلتهم للوصول إلى هذه المراكز بفترة وجيزة.

كما دلت النتائج على أن (86%) من أفراد العينة هم من المتزوجين مقارنة مع ما نسبته(14%) من غير المتزوجين (أعزب، مطلق، أرمل).

ثانيا: أسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمتغيرات الدراسة وفقراتها.

سؤال الدراسة الأول:

ما الترتيب التنازلي لقيم المديرين الشخصية في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين المبحوثين؟

ومن اجل الإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المتغيرات الفرعية للقيم الشخصية وعلى النحو التالي:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير القيم الفكرية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.1	الميل لاكتساب المعرفة العلمية	3.99	0.81	%79.95	3
.2	متابعة الاختراعات	3.77	1.01	%75.31	4
.3	الاستمتاع بأفكار جديدة	4.22	0.75	%84.49	2
.4	البحث عن الحقيقة	4.35	0.80	%86.98	1
4-1	المتوسط العام	4.08	0.59	%81.68	

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير المتعلق بالقيم الفكرية قد تراوحت ما بين(4.35) للفقرة رقم(4) و(3.77) للفقرة رقم(2) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.08) وبأهمية نسبية بلغت (81.68 %)، وهذا يعني أن القيم الفكرية لدى أفراد العينة ذات مستوى مرتفع، وتوافقت آرائهم حول فقرات هذا المتغير بدرجة عالية، معتبرين أن البحث عن الحقيقة،ومتابعة الاختراعات والاستمتاع بالأفكار الجديدة والميل للاكتساب المعرفة العلمية، كل ذلك يشكل اتجاها نحو تنمية وترسيخ القيم الفكرية، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا

المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(4) والتي جاءت في المرتبة الأولى تعبر عن (البحث عن الحقيقة) وإذا ما انعكس مضمون هذه الفقرة على أداء المديرين فيعد ذلك مؤشرا إيجابيا على اهتمامهم بالقيم الفكرية التي يمكن أن توجه سلوكهم نحو تحقيق أهدافهم، خصوصا وهم مسؤولون عن وظائف تنفيذية وإشرافية تتطلب مهارات وقدرات متميزة.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير القيم الاقتصادية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.5	متابعة الأخبار الاقتصادية	3.41	0.96	%68.18	1
.6	تفضيل الأعمال ذات الطبيعة المالية	2.88	1.25	%57.51	3
.7	الرغبة في العمل الإضافي	3.19	1.25	%63.78	2
.8	الاهتمام بالمكافآت المادية	2.84	1.20	%56.89	4
8-5	المتوسط العام	3.08	0.80	%61.59	

يتبين من الجدول رقم (5) أن المتوسط العام لفقرات متغير القيم الاقتصادية بلغ(3.08) وبأهمية نسبية بلغت(61.59%)، وقد احتلت الفقرة رقم (5) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.41) وأهمية نسبية بلغت (68.18%) في حين جاءت الفقرة رقم (8) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(2.84) وأهمية نسبية بلغت(56.89%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات متوسطة، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن القيم الاقتصادية لأفراد عينة الدراسة تحتل مرتبة متوسطة، وان متابعة الأخبار الاقتصادية والعمل الإضافي والأعمال ذات الطبيعة المالية والمكافآت المالية، يلقى اهتماما وتفضيلا بدرجة متوسطة، ويعزى ذلك لتعدد قيم الأفراد وعدم اقتصارها على القيم الاقتصادية لوحدها.

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير القيم الجمالية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.9	وجود حديقة منزلية	4.39	0.93	%87.80	1
.10	زيارة المواقع السياحية	3.87	1.05	%77.30	2
.11	متابعة المهرجانات	2.40	1.17	%48.09	4
.12	مطالعة المجلات	2.54	1.21	%50.81	3
9–12	المتوسط العام	3.30	0.68	%66.04	

يتبين من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لفقرات متغير القيم الجمالية بلغ (3.30) وبأهمية نسبية بلغت(66.04%)، مما يؤشر على أن القيم الجمالية تلقى اهتماما متوسطا، وقد احتلت الفقرة رقم (9)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.39) وأهمية نسبية بلغت (87.8%) في حين جاءت الفقرة رقم (11) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(2.40) وأهمية نسبية بلغت (48.09%)، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير يتبين أن الفقرتين ذوات الأرقام(9، 10) اللتين احتلتا المرتبتين الأولى والثانية يعبر محتواهما عن الجمال الطبيعي للأشياء، وكان متوسطهما الحسابي عالٍ، في حين انخفض المتوسط للفقرتين(11، 12) والتي يعبر محتواهما عن الاهتمام بالمهرجانات والمجلات .

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير القيم الاجتماعية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.13	تبادل الزيارات	3.67	0.940	%73.35	3
.14	المشاركة في الأنشطة التطوعية	3.13	1.09	%62.68	4
.15	تأييد ذوي الاحتياجات الخاصة	3.97	0.92	%79.47	2
.16	المشاركة في المناسبات الاجتماعية	4.27	0.83	%85.45	1
13-16	المتوسط العام	3.76	0.64	%75.24	

يتبين من الجدول رقم (7) أن المتوسط العام لفقرات متغير القيم الاجتماعية بلغ(3.76) وبأهمية نسبية بلغت(75.24%)، مما يؤشر على أن القيم الاجتماعية تلقى اهتماما عالياً، وقد احتلت الفقرة رقم (16)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.27) وأهمية نسبية بلغت (85.45%) في حين جاءت الفقرة رقم (14) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.13) وأهمية نسبية بلغت (62.68%)، وبالنظر إلى فقرات هذا المتغير يتبين أن هناك ارتفاعا في مستوى متوسط الفقرات ذوات الأرقام(13 ، 15، 16) والتي تعبر عن اهتمامات أفراد العينة بإقامة علاقات اجتماعية كتبادل الزيارات والمشاركة في المناسبات الاجتماعية في حين كان متوسط الفقرة رقم(14) والتي تعبر عن المشاركة في الأنشطة التطوعية في المجتمع بدرجة متوسطة.

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير القيم الدينية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
17.	أداء الشعائر الدينية	4.21	0.98	%84.30	3
18.	تدريس العلوم الدينية	4.35	0.91	%86.99	1
19.	الصديق الملتزم دينيا	3.85	1.15	%77.08	4
20.	الأمر بالمعروف	4.34	0.85	%86.89	2
17-20	المتوسط العام	4.19	0.75	%83.82	

يتبين من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لفقرات متغير القيم الدينية بلغ (4.19) وبأهمية نسبية بلغت(83.82%)، مما يؤشر على أن القيم الدينية تلقى اهتماما عالياً لدى أفراد العينة، وقد احتلت الفقرة رقم (18)المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.35) وأهمية نسبية بلغت (86.99%) في حين جاءت الفقرة رقم (19) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(3.85) وأهمية نسبية بلغت (77.08%) والتي يعبر محتواها عن الحرص على أن يكون الصديق ملتزما دينيا، وبالنظر إلى فقرات هذا المتغير يتبين أن هناك ارتفاعا في مستوى متوسط جميع الفقرات والتي تعبر عن اهتمامات أفراد العينة بأداء الشعائر الدينية والاعتقاد أن تدريس العلوم الدينية أساس التقدم، والإيمان بالأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ولعل هذا يتوافق مع صفة التدين الغالبة على المجتمع الأردني.

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير القيم السياسية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
.21	متابعة الأخبار السياسية	4.26	0.86	%85.22	1
.22	إقناع الآخرين	4.01	0.86	%80.19	2
.23	الميل إلى الشهرة	3.00	1.12	%59.95	3
.24	المشاركة السياسية	2.84	1.37	%56.89	4
21-24	المتوسط العام	3.53	0.70	%70.56	

يتبين من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لفقرات متغير القيم السياسية بلغ (3.53) وبأهمية نسبية بلغت(70.56%)، مما يؤشر على أن القيم السياسية تلقى اهتماما عاليا لدى أفراد العينة، وقد احتلت الفقرة رقم (21) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(4.26) وأهمية نسبية بلغت (85.22%)، والتي تعبر عن متابعة الأخبار السياسية، في حين جاءت الفقرة رقم (24) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(2.84) وأهمية نسبية بلغت (56.89%) والتي يعبر محتواها عن المشاركة في الحياة السياسية، وبالنظر إلى فقرات هذا المتغير يتبين أن هناك مستوى عال لمتوسط الفقرات التي تعبر عن اهتمامات أفراد العينة بمتابعة الأخبار السياسية ومحاولة إقناع الآخرين والتأثير فيهم بينما كانت الفقرات التي تعبر عن المشاركة السياسية والميل للأعمال التي تحقق الشهرة ذات درجة متوسطة، وهذا مؤشر على أن أفراد العينة لديهم اهتمام بالجوانب السياسية بما فيها الرغبة بالتأثير في الآخرين، ولعل ذلك نابع من الجغرافيا السياسية والأحداث السياسية التي تمر فيها المنطقة ويعايشها المواطن الأردني.

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية للقيم الشخصية .

رقم الفقرة	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
4-1	القيم الفكرية	4.08	0.86	%81.67	2
8-5	القيم الاقتصادية	3.08	0.80	%61.59	6
12-9	القيم الجمالية	3.30	0.68	%66.00	5
16-13	القيم الاجتماعية	3.76	0.64	%75.24	3
20-17	القيم الدينية	4.19	0.75	%83.82	1
24-21	القيم السياسية	3.53	0.70	%70.56	4
24-1	المتوسط العام	3.66	0.35	%73.15	

يتبين من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل الأول(القيم الشخصية) كان عالياً حيث بلغ(3.66) وبأهمية نسبية بلغت(73.15%)، مما يؤشر على أن القيم الشخصية ذات أهمية لأفراد العينة بدرجة عالية، واحتلت القيم الدينية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وأهمية نسبية بلغت (83.82%)، وجاءت القيم الاقتصادية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(3.08)، وأهمية نسبية بلغت (61.59%).

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الأول، حيث قام أفراد عينة الدراسة بترتيب القيم الشخصية لديهم تنازليا على النحو التالي :

(القيم الدينية والقيم الفكرية والقيم الاجتماعية والقيم السياسية والقيم الجمالية والقيم الاقتصادية) وهذا يتفق مع طبيعة وجود القيم لدى الأفراد، التي تتكون على شكل نظام يختلف تركيبه من شخص إلى آخر ،كما تختلف فيه أهمية القيم لدى الفرد الواحد، ويتبين من هذه النتائج أن أفراد العينة قد أعطوا أعلى درجة أولوية للقيم الدينية، وهذه نتيجة طبيعية، حيث يشكل الدين المصدر الأساسي الذي يستمد منه الأفراد قيمهم، تلتها القيم الفكرية وهذا يدل على أن هناك اهتمام لدى أفراد العينة بالبحث عن الحقائق والتفكير المنطقي والقدرة على التحليل وبيان الأسباب، ويعزز

هذه النتيجة نتائج الخصائص الشخصية لأفراد العينة والتي دلت على أن ما نسبتهم (90%) من أفراد العينة من الحاصلين على درجة البكالوريوس والدراسات العليا، ثم جاءت القيم الاجتماعية في المرتبة الثالثة لتؤكد الاهتمام بالقيم التي تشجع على إقامة العلاقات والتواصل والمحبة والتعاون والتي هي من الأمور الغريزية في الإنسان حيث يسعى إلى الانتماء إلى الآخرين لحاجته إليهم، وهذا الترتيب مناسب خصوصا للمنظمات حيث لا يفضل سيطرة القيم الاجتماعية بدرجة كبيرة خوفا من عدم ضبط الأمور إداريا والتحول إلى الاهتمام العاطفي اكثر من الالتزام بالأنظمة والقوانين (البدري، 2002) .

وتأتي القيم السياسية لتعبّر في هذا الترتيب عن درجة اهتمام أفراد العينة بالرغبة في التأثير في الآخرين والسيطرة عليهم وهذه القيم يحتاجها المدير لتحقيق أهدافه وتوجيه الموظفين وقيادتهم وحفزهم، وجاء ترتيب القيم الجمالية والاقتصادية في المرتبتين الأخيرتين لتؤشر على اهتمام أفراد العينة بهاتين القيمتين، حيث تبين أن أفراد العينة لم يعطوا أهمية عالية للقيم الجمالية، وهذا قد يعود إلى اهتمامهم بإنجاز الأهداف بغض النظر عن الناحية الجمالية للأشياء، وبالنسبة للقيم الاقتصادية فقد يعود سبب هذه الدرجة المتوسطة من الأهمية إلى تركيز أفراد العينة على الاهتمام بالمنصب والمركز الاجتماعي والنظرة الاجتماعية لهم أكثر من اهتمامهم بالجوانب المادية، هذا فضلا على طبيعة العمل في القطاع العام الذي لا يهتم كثيرا بقضايا الربحية والجوانب المادية للأشياء والتصرفات، كما انه وبالرجوع إلى خصائص أفراد العينة الشخصية وملاحظة أعمار المديرين يمكن اعتبار أن اهتمام الفرد بالجوانب المادية يكون في بداية حياته الوظيفية وكلما تقدم الفرد في الوظيفة يتجه نحو الاهتمام بالمركز الاجتماعي بعد أن يكون قد اشبع نسبياً حاجاته المادية.

سؤال الدراسة الثاني:

ما الترتيب التنازلي للقيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المديرين المبحوثين؟

ومن اجل الإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المتغيرات الفرعية للقيم التنظيمية وعلى النحو التالي:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير قيمة الاهتمام بالموظفين.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
25	معاملة الموظفين باحترام	4.32	0.95	%86.36	1
26	علاقات طيبة مع الموظفين	3.49	1.02	%69.71	2
27	اهتمام بمشاكل الموظفين	2.95	1.18	%59.04	3
28	مشاركة الموظفين في مناسباتهم	3.24	0.97	%64.83	4
29	اهتمام بمشاعر الموظفين	2.89	1.11	%57.75	5
25-29	المتوسط العام	3.38	0.77	%67.54	

يتبين من الجدول رقم (11) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير قيمة الاهتمام بالموظفين بلغ (3.38) وبأهمية نسبية بلغت(67.54%)،وقد احتلت الفقرة رقم (25) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.32) وأهمية نسبية بلغت (86.36%) في حين جاءت الفقرة رقم (29) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(2.89) وأهمية نسبية بلغت (57.75%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات متوسطة باستثناء الفقرة رقم(25) التي جاءت بدرجة عالية، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن قيمة الاهتمام بالموظفين والتي يعبر عنها من خلال احترام الموظفين والاهتمام بمشاعرهم ومشاكلهم، ومشاركتهم في مناسباتهم الاجتماعية وانتشار العلاقات الطيبة بينهم، تسود في الوزارات الأردنية بدرجة متوسطة.

ويعزز هذه النتيجة ما سبق التوصل إليه من أولوية للقيم الدينية والاجتماعية لدى أفراد العينة، والترابط الاجتماعي الذي يميز المجتمع الأردني عموما، وما الوزارات الأردنية إلا جزء من النظام الإداري الأردني الذي يتداخل مع النظام الاجتماعي الأردني العام.

جدول رقم (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير قيمة الثقة المتبادلة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
30	الصراحة في مناقشة قضايا العمل	3.08	1.10	%61.53	4
31	الوفاء بالوعود	3.05	1.02	%61.00	5
32	توجيه النقد للمقصرين	3.43	1.01	%68.66	3
33	الشعور بالأمن الوظيفي	3.44	1.16	%68.85	2
34	القدرة على مواجهة المشاكل	3.60	1.05	%72.06	1
30-34	المتوسط العام	3.32	0.80	%66.42	

يتبين من الجدول رقم (12) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير قيمة الثقة بلغ (3.32) وبأهمية نسبية بلغت(66.42%)، وهذا مؤشر على أن هناك ثقة متبادلة بين الموظفين والمديرين في الوزارات الأردنية بدرجة متوسطة وقد احتلت الفقرة رقم(34) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.60) وأهمية نسبية بلغت (72.06%)، في حين جاءت الفقرة رقم (31) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (3.05) وأهمية نسبية بلغت (61.00%)، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات متوسطة باستثناء الفقرة رقم(34) التي جاءت بدرجة عالية، والتي تعبر عن القدرة على مواجهة المشاكل، وهذا يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة يرون أن القدرة على مواجهة المشاكل، ومناقشة شؤون العمل بصراحة، وتوجيه النقد للموظفين المقصرين

والشعور بالأمن الوظيفي، كل ذلك من العوامل التي تساعد في خلق الثقة المتبادلة بينهم وبين الموظفين.

جدول رقم (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير قيمة المشاركة في صنع القرارات.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
35	الاشتراك في الاجتماعات	2.81	1.12	%56.27	4
36	مشاركة المعنيين الجماعية	2.78	1.14	%55.60	5
37	توضيح أبعاد المشكلة	2.88	1.10	%57.94	3
38	تفويض الصلاحيات	3.07	0.99	%61.39	1
39	الاهتمام بآراء الموظفين	3.00	1.09	%60.05	2
35-39	المتوسط العام	2.91	0.89	%58.25	

يتبين من الجدول رقم (13) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير قيمة المشاركة في صنع القرارات بلغ (2.91) وبأهمية نسبية بلغت(58.25%)،وهذا مؤشر على أن هناك مشاركة من قبل الموظفين في صنع القرارات في الوزارات الأردنية بدرجة متوسطة وقد احتلت الفقرة رقم(38) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.07) وأهمية نسبية بلغت (61.39%)، في حين جاءت الفقرة رقم (36) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (2.78) وأهمية نسبية بلغت (55.60%)، والتي تعبر عن مشاركة المعنيين الجماعية في صنع القرار، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات متوسطة، وهذا مؤشر على عدم انتشار هذه القيمة بدرجة كبيرة في الوزارات الأردنية واستئثار المديرون لأنفسهم بعملية صنع واتخاذ القرارات.

جدول رقم (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير قيمة الفريق.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
40	روح التعاون في العمل	3.43	0.96	%68.52	4
41	الاعتماد المتبادل عـن وضـع الأهداف	3.08	0.98	%61.63	5
42	الالتقاء بالموظفين عن وضـع الأهداف	3.86	0.90	%77.22	3
43	الاستفادة من أفكار الموظفين	4.02	0.79	%80.38	2
44	إشراك الموظفين في القرارات	4.15	0.82	%83.01	1
40-44	المتوسط العام	3.71	.6398	%74.15	

يتبين من الجدول رقم (14) أن المتوسط الحسابي العام لفقـرات متغـير قيمـة الفريق بلغ (3.71) وبأهمية نسبية بلغت(74.15%)، وهذه النتيجة تدل على وجـود اتجاه نحو العمل بروح الفريق في الوزارات الأردنية وبدرجة عالية، وهـذا يوفـر الأرضية الداعمة لتطبيق أسلوب العمل ضمن فريـق، ويتضـح أيضـا أن الفقـرة رقـم(44) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وأهمية نسبية بلغـت (83.01%)، ويعبر محتوى الفقرة عن ارتياح المديرين لمشـاركة الموظفيـن فـي القرارات وتحمل مسؤوليتها، في حين جاءت الفقرة رقم (41) في المرتبة الأخـيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسـط حسـابي بلـغ (3.08) وأهميـة نسـبية بلغـت (61.63%)، والتي تعبر عن الاعتماد المتبادل بين الموظفين عند وضع الأهـداف بدرجة متوسطة.

جدول رقم (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير قيمة العدالة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
45	تناسب عبئ العمل مع مراكز الموظفين	3.37	0.98	%67.42	2
46	الإجراءات الواضحة	3.47	1.02	%69.47	1
47	تطبيق التشريعات دون استثناء	3.18	1.23	%63.59	3
48	معاملة الموظفين دون تمييز	3.01	1.20	%60.19	4
49	المكافأة دون تمييز	2.87	1.23	%57.46	5
45-49	المتوسط العام	3.18	0.89	%63.63	

يتبين من الجدول رقم (15) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير قيمة العدالة بلغ (3.18) وبأهمية نسبية بلغت(63.63%)، وهذه النتيجة تدل على شعور المبحوثين في العدالة في الوزارات الأردنية جاء بدرجة متوسطة، ويتضح أيضا أن الفقرة رقم(46) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.47) وأهمية نسبية بلغت (69.47%)، ويعبر محتوى الفقرة عن الإجراءات الواضحة التي يجري من خلالها العمل، في حين جاءت الفقرة رقم (49) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (2.87) وأهمية نسبية بلغت (57.46%)، والتي تعبر عن عدم التمييز بين الموظفين في المكافآت بدرجة متوسطة.

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير قيمة الشفافية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
50	التشريعات الواضحة	3.68	1.09	%73.54	3
51	سياسة الباب المفتوح	3.70	1.06	%74.02	2
52	الخضوع للرقابة	3.74	1.10	%74.83	1
53	وجد دليل لسير الإجراءات	3.50	1.22	%70.10	4
54	توفر المعلومات	3.43	1.08	%68.52	5
54-50	المتوسط العام	3.61	0.85	%72.20	

يتبين من الجدول رقم (16) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير قيمة الشفافية بلغ (3.61) وبأهمية نسبية بلغت(72.20%)، وهذه النتيجة تعطي مؤشرا على وجود درجة عالية من الشفافية في الوزارات الأردنية، ويتضح أيضا أن الفقرة رقم(52) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.74) وأهمية نسبية بلغت (74.83%)، ويعبر محتوى الفقرة عن خضوع الممارسات الإدارية في الوزارات الأردنية للرقابة من قبل أجهزة مختصة، في حين جاءت الفقرة رقم (54) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (3.43) وأهمية نسبية بلغت (68.52%)، والتي تعبر عن سهولة حصول الموظفين على المعلومات بدرجة متوسطة.

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير قيمة الإبداع.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
55	طرح الأفكار الجديدة	3.22	0.93	%64.35	3
56	تبني أفكار الموظفين	3.01	1.00	%60.24	5
57	أداء العمل بطرق غير تقليدية	3.06	1.04	%61.15	4
58	مواجهة المواقف الطارئة	3.57	0.95	%71.44	1
59	التكيف مع التغيرات البيئية	3.59	0.97	%70.77	2
59-55	المتوسط العام	3.28	0.74	%65.59	

يتبين من الجدول رقم (17) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير قيمة الإبداع بلغ (3.28) وبأهمية نسبية بلغت(65.59%)، وهذه النتيجة تعطي مؤشرا على أن هناك اهتماما بالقيم التي تشجع على الإبداع بدرجة متوسطة في الوزارات الأردنية، ويتضح أيضا أن الفقرة رقم(58) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.57) وأهمية نسبية بلغت (71.44%)، ويعبر محتوى الفقرة عن قدرة الوزارات على مواجهة المواقف الطارئة في العمل، في حين جاءت الفقرة رقم(56) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (3.01) وأهمية نسبية بلغت (60.24%)، والتي تعبر عن قيام الوزارات بتبني أفكار الموظفين الجديدة بدرجة متوسطة.

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير قيمة التغيير.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
60	تغيير أساليب العمل	3.61	0.97	%72.15	4
61	تطوير التشريعات	3.64	1.00	%72.73	2
62	إدخال الأجهزة الحديثة	3.99	0.94	%79.71	1
63	توضيح اهدف التغيير	3.38	1.03	%67.57	5
64	استيعاب عملية التغيير	3.61	0.90	%72.30	3
64-60	المتوسط العام	3.64	0.75	%72.89	

يتبين من الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير قيمة التغيير بلغ (3.64) وبأهمية نسبية بلغت(72.89%)، وهذه النتيجة تعطي مؤشرا على أن هناك درجة عالية من الاهتمام بالقيم التي تشجع على التغيير في الوزارات الأردنية، ويتضح أيضا أن الفقرة رقم(62) احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وأهمية نسبية بلغت (79.71%)، ويعبر محتوى الفقرة عن قيام الوزارات الأردنية بإدخال الأجهزة الحديثة في العمل، في حين جاءت الفقرة رقم (63) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (3.38) وأهمية نسبية بلغت (67.57%)، والتي تعبر عن مدى قيام الوزارات بتوضيح الهدف من التغيير للموظفين، ويعطي هذا مؤشرا على الدرجة المتوسطة لمركزية قرارات التغيير.

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية للقيم التنظيمية .

رقم الفقرة	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
25-29	الاهتمام بالموظفين	3.38	0.77	%67.54	4
34-30	الثقة المتبادلة	3.32	0.80	%66.42	5
39-35	المشاركة في صنع القرارات	2.91	0.89	%58.25	8
44-40	الفريق	3.71	0.64	%74.15	1
49-45	العدالة	3.18	0.89	%63.63	7
54-50	الشفافية	3.61	0.85	%72.20	3
59-55	الإبداع	3.28	0.74	%65.59	6
64-60	التغيير	3.64	0.75	%72.89	2
64-25	المتوسط العام	3.38	0.65	%67.58	

يتبين من الجدول رقم (19) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة المستقل الثاني(القيم التنظيمية) كان متوسطا حيث بلغ(3.38) وبأهمية نسبية بلغت (67.58%)، مما يؤشر على أن انتشار وشيوع القيم التنظيمية مدار البحث في الوزارات الأردنية كان بدرجة متوسطة، واحتلت قيم الفريق المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.71)، وأهمية نسبية بلغت (74.15%)، وجاءت قيم المشاركة في صنع القرار بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(2.91) وأهمية نسبية بلغت (58.25%).

ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الثاني، حيث قام أفراد عينة الدراسة بترتيب القيم التنظيمية تنازليا وفق درجة شيوعها في الوزارات الأردنية على النحو التالي :

(قيم الفريق والتغيير والشفافية والاهتمام بالموظفين والثقة المتبادلة والإبداع، العدالة وقيم المشاركة في صنع القرارات) ويمكن القول أن ترتيب هذه القيم بهذه الصورة قد يعطي انطباعا عن جانب من جوانب النظام القيمي المفترض وجوده في الوزارات الأردنية، والذي يحتاج للوصول إليه إجراء المزيد من الدراسات

لاستقصاء القيم التنظيمية فيه وبيان أهميتها ودرجة رسوخها. وبالنظر إلى ترتيب أفراد العينة للقيم التنظيمية الذي احتلت فيه قيم الفريق والتغيير المرتبتين الأولى والثانية فان ذلك يعطي مؤشرا على الاهتمام بهاتين القيمتين والاعتقاد بأهميتهما ، وفي حال ترجمة ذلك الاهتمام على ارض الواقع على شكل سياسات وإجراءات عملية فان ذلك سيعطي دفعة للإدارة الأردنية يجعلها تواكب التطورات وإدخال أساليب عمل جديدة ثبت جدواها على مستوى العالم كأسلوب العمل ضمن الفريق، واما حصول بقية القيم على درجة متوسطة من الأهمية فان ذلك لا يقلل من أهميتها ووجودها يحقق فوائد عديدة للوزارات ويساعدها على تحقيق أهدافها.

سؤال الدراسة الثالث:

ما هي تصورات المديرين في الوزارات الأردنية لمستوى فاعليتهم؟

ومن اجل الإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات المتغيرات الفرعية لفاعلية المديرين وعلى النحو التالي:

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير الفاعلية الإدارية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
65	أهمية الرقابة الذاتية	4.15	0.95	%82.97	6
66	تحقيق النتائج المتوقعة من الوظيفة	4.41	0.74	%88.18	1
67	استغلال أوقات العمل الرسمي لتحقيق الأهداف	4.37	0.75	%87.37	2
68	اكتشاف الثغرات في أداء الآخرين	4.26	0.71	%85.12	5
69	الرؤيا الشاملة لطبيعة العمل	4.36	0.60	%87.18	3
70	القدرة على حل المشكلات	4.33	0.63	%86.56	4
70-65	المتوسط العام	4.31	0.50	%86.22	

يتبين من الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الفاعلية الإدارية بلغ (4.31) وبأهمية نسبية بلغت(86.22%)، وهذا يؤشر على ارتفاع مستوى تصورات المديرين لمدى فاعليتهم الإدارية، وقد احتلت الفقرة رقم (66) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.41) وأهمية نسبية بلغت (88.18%)،ويعبر محتوى الفقرة عن تحقيق المدير للنتائج المتوقعة من وظيفته، وتتفق هذه النتيجة مع التعريف الإجرائي للفاعلية الإدارية في هذه الدراسة، في حين جاءت الفقرة رقم (65) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (4.15) وأهمية نسبية بلغت (82.97%)، وتعبر الفقرة عن دور الرقابة الذاتية في تحقيق المدير للفاعلية الإدارية ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة رغم ارتفاع متوسطها يؤكد حقيقة أن الرقابة الداخلية مسألة داخلية توجه الفرد نحو سلوك معين، في حين يصل المدير إلى الفاعلية الإدارية من خلال النتائج والمخرجات التي يمكن ملاحظتها، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات عالية، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن المديرين على درجة عالية من الفاعلية الإدارية، يساعدهم في الوصول إليها قيامهم بتحقيق النتائج المتوقعة من مناصبهم واستغلال أوقات العمل الرسمي لتحقيق أهداف العمل والرؤيا الشاملة للعمل واكتشاف الثغرات في أداء الآخرين والقدرة على حل المشاكل التي تواجههم.

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير الفاعلية الشخصية.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
71	تحديد أهداف المستقبل	4.23	0.76	%84.59	6
72	توفر المبادئ الثابتة	4.34	0.69	%86.84	3
73	النظرة الإيجابية للحياة	4.29	0.79	%85.74	5
74	تنظيم الوقت وفق الأولويات	4.31	0.76	%86.22	4
75	الإيمان بـ"أن خير من استأجرت القوي الأمين"	4.67	0.66	%93.35	1
76	الحرص على الصحة الجيدة	4.46	0.74	%89.23	2
71-76	المتوسط العام	4.38	0.48	%87.66	

يتبين من الجدول رقم (21) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الفاعلية الشخصية بلغ (4.38) وبأهمية نسبية بلغت (87.66%)، وهذا يؤشر على ارتفاع مستوى تصورات المديرين لمدى فاعليتهم الشخصية، وقد احتلت الفقرة رقم (75) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.67) وأهمية نسبية بلغت (93.35%)، ويعبر محتوى الفقرة عن إيمان المديرين بضرورة توفر عناصر القوة والأمانة لوصولهم إلى درجة عالية من الفاعلية على المستوى الشخصي. في حين جاءت الفقرة رقم (71) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ(4.23) وأهمية نسبية بلغت (84.59%)، وتعبر الفقرة عن تحديد المدير للأهداف التي يسعى لتحقيقها في المستقبل، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة رغم ارتفاع متوسطها يؤكد ما تمت الإشارة إليه في الإطار النظري من حيث أن الفاعلية مسالة تتعلق بالموقف، وإجابة المدير عن هذه الفقرة تؤشر عدم قدرته على التحكم في عناصر الموقف في المستقبل، كما يظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجات عالية، وقد يعطي هذا مؤشرا

على أن المديرين على درجة عالية من الفاعلية على المستوى الشخصي ،يساعدهم في الوصول إليها قيامهم بتحديد أهدافهم بدقة ووجود مبادئ ثابتة والنظرة إلى الجوانب الإيجابية في الحياة والتمتع بصحة جيدة وتنظيم الوقت والإيمان بأن القوة والأمانة صفات هامة في شخصية المدير.

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن فقرات متغير الفاعلية الظاهرة.

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
77	علاقات طيبة مع الزملاء	4.50	.0.64	%90.00	2
78	الإجابة المباشرة على الاستفسارات	4.49	0.70	%89.86	3
79	المشاركة في النشاطات	3.67	1.11	%73.25	6
80	الالتزام بأوقات العمل	4.59	0.68	%91.87	1
81	التأثير في الآخرين	4.30	0.71	%85.98	5
82	تطبيق القرارات	4.38	0.71	%87.66	4
82-77	المتوسط العام	4.33	0.46	%86.60	

يتبين من الجدول رقم (22) أن المتوسط الحسابي العام لفقرات متغير الفاعلية الظاهرة بلغ (4.33) وبأهمية نسبية بلغت(86.60%)، وهذا يؤشر على ارتفاع مستوى تصورات المديرين لمدى فاعليتهم الظاهرة، وقد احتلت الفقرة رقم (80) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.59) وأهمية نسبية بلغت (91.87%)، ويعبر محتوى الفقرة عن التزام المديرين بأوقات العمل الرسمي،وهذه نتيجة طبيعية حيث الاهتمام الشكلي بغض النظر عن الإنجاز الفعلي، في حين جاءت الفقرة رقم (79) في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا المتغير بمتوسط حسابي بلغ (3.66) وأهمية نسبية بلغت (73.25%)، وتعبر الفقرة عن مشاركة المديرين في نشاطات الوزارة كالمؤتمرات والمعارض، ومجيء هذه الفقرة في المرتبة الأخيرة رغم ارتفاع متوسطها قد يعود لعبئ العمل التنفيذي الملقى على المديرين إلى جانب أدوارهم التوجيهية الأخرى، إضافة إلى أن بعض المبحوثين قد عبر صراحة للباحث أن

دعوات المشاركة في هذه النشاطات محصورة في فئة مقربة من الإدارة العليا، ويظهر أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا المتغير جاءت بدرجة عالية ، وقد يعطي هذا مؤشرا على أن المديرين يقومون بسلوكيات تظهرهم على درجة عالية من الفاعلية . من خلال قيامهم بإقامة علاقات طيبة مع الآخرين والإجابة على الاستفسارات بشكل مباشر والالتزام بأوقات العمل الرسمي والتأثير في الآخرين ومن خلال القدرة على تطبيق القرارات التي يتخذونها.

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن المتغيرات الفرعية لفاعلية المديرين .

رقم الفقرة	اسم المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية(%)	الترتيب حسب الأهمية النسبية
70-65	الفاعلية الإدارية	4.31	0.50	%86.23	3
76-71	الفاعلية الشخصية	4.38	0.48	%87.66	1
82-77	الفاعلية الظاهرة	4.33	0.46	%86.60	2
82-65	المتوسط العام	4.34	0.41	%86.83	

يتبين من الجدول رقم (23) أن المتوسط العام لفقرات متغير الدراسة التابع (فاعلية المديرين) كان عاليا حيث بلغ(4.34) وبأهمية نسبية بلغت(86.83%)، مما يدل على أن مستوى تصورات المديرين في الوزارات الأردنية لفاعليتهم كان بدرجة عالية، واحتلت فاعلية المديرين الشخصية المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بل(4.38)، وأهمية نسبية بلغت (87.66%)، وجاءت الفاعلية الإدارية بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ(4.31)، وأهمية نسبية بلغت (86.23%)، وهذا مؤشر على أن أفراد عينة الدراسة أعطوا أولوية لتحقيق أهدافهم الشخصية على الأهداف الإدارية، ومن خلال النظر إلى النتائج الإحصائية في الجدول ذاته يمكن الإجابة على سؤال الدراسة الثالث، حيث تبين أن لدى أفراد عينة الدراسة تصورات مرتفعة لفاعليتهم بمختلف أبعادها، ويجيء هذا الترتيب متفقا مع ما تمت الإشارة إليه عند الحديث عن مفهوم الفاعلية باعتبارها مسالة نسبية ومرتبطة بالموقف وليست حالة مطلقة وتتدرج على محور ذي نقطتين صعودا وهبوطا ولا يمكن تجزئتها وهذا

يتضح من النتائج الإحصائية بملاحظة تقارب المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعادها المختلفة، وهذا يتفق مع تعريف الدراسة للفاعلية على أنها نظام تتشابك وتتداخل فيه عناصر مختلفة ليس من الممكن تجزئتها، بل يتم التعامل معها كوحدة حال واحدة، لذلك فالحاجة ماسة لإجراء المزيد من الدراسات لاستقصاء أبعاد أخرى لفاعلية المدير وبيان أهميتها وشروط تحقيقها.

سؤال الدراسة الرابع:

ما هي العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة(القيم الشخصية والتنظيمية) والمتغير التابع(فاعلية المديرين) ؟

ومن اجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام معامل ارتباط(بيرسون) لتحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكانت النتائج على النحو التالي :

جدول رقم (24)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيم الشخصية والتنظيمية وفاعلية المديرين.

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الفاعلية الإدارية	الفاعلية الشخصية	الفاعلية الظاهرة	فاعلية المديرين
القيم الشخصية	0.18*	0.40*	0.41*	0.39*
القيم التنظيمية	0.34*	0.24*	0.32*	0.39*

*ذات دلالة إحصائية عند(α=0.01)

يتبين من الجدول رقم(24) أن القيم الشخصية ترتبط ارتباطا موجبا بفاعلية المديرين، وقد بلغ معامل الارتباط (0.39) وهو ذات دلالة إحصائية عند(α=0.01) مقابل ارتباط موجب للقيم التنظيمية بالفاعلية الإدارية بلغ معامله (0.36)، وهذا يعني أن القيم الشخصية والتنظيمية تسبب اتجاهات إيجابية نحو تحقيق المديرين لفاعليتهم.

وبالنظر إلى النتائج الإحصائية المبينة في الجدول ذاته، يظهر أن ارتباط القيم الشخصية بالفاعلية الظاهرة تشكل أقوى ارتباط وبلغت قيمة معامل الارتباط(0.41) في حين بلغ معامل ارتباط القيم ذاتها مع الفاعلية الإدارية (0.18)، وهذا يعني أن القيم الشخصية تسبب اتجاهات نحو ظهور المدير بمظهر يبدو فيه وكأنه

فاعلا(فاعلية ظاهرة)، وذلك من خلال قيامه ببعض السلوكيات والتصرفات التي تخلق له انطباعات إيجابية عند الآخرين.

وبالنسبة للقيم التنظيمية فقد كانت أعلى قيمة معامل ارتباط لها مع الفاعلية الإدارية(0.34) مقابل ارتباطها مع الفاعلية الشخصية بمعامل بلغت قيمته(0.24)، وهذا مؤشر على أن القيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية تتسبب في اتجاهات المديرين نحو تحقيق النتائج المتوقعة منهم بحكم المناصب التي يشغلونها(أي الوصول إلى درجة عالية من الفاعلية الإدارية).(لمعرفة ارتباط جميع أبعاد المتغيرات ببعضها البعض، انظر ملحق رقم(4)

فرضيات الدراسة

لأجل معرفة تأثير القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية تم اعتماد محورين ترتكز عليهما فرضيات الدراسة، وقد تم إجراء تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج في اختبار فرضيات الدراسة.

أولا: فرضيات المحور الأول والذي يشير إلى أثر القيم الشخصية (الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في فاعلية المديرين.

جدول رقم (25)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص أثر القيم الشخصية في فاعلية المديرين

المتغير المستقل	المتغير التابع	R^2	R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالةF
القيم الشخصية	فاعلية المديرين	0.21	0.39	18.56	*0.000
	الفاعلية الشخصية	0.20	0.40	17.47	*0.000
	الفاعلية الإدارية	0.10	0.18	7.45	*0.000
	الفاعلية الظاهرة	0.20	0.41	17.43	*0.000

*ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01).

* درجات الحرية (6 ، 411)

يتضح من الجدول رقم(25)، وبالنظر إلى معامل التحديد (R^2) للنموذج العام نجد أن (0.21) من التباين في فاعلية المديرين تفسره القيم الشخصية لديهم،

يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة(18.56)، وعلى درجات حرية(6، 411)، ومما تقدم يستدل على أن النموذج ذو صلاحية لاختبار فرضيات المحور الأول.

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم الشخصية (الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في فاعلية المديرين.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (26)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في فاعلية المديرين.

القيم الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الفكرية	0.17	0.03	0.25	5.43	*0.000
القيم الاقتصادية	0.19	0.02	0.04	0.82	0.41
القيم الجمالية	0.03	0.03	0.05	1.12	0.26
القيم الاجتماعية	0.18	0.03	0.28	5.76	*0.000
القيم الدينية	0.04	0.03	0.07	1.73	0.08
القيم السياسية	0.05	0.03	0.08	1.77	0.08

*ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01).

درجات الحرية (411)..

يتضح من الجدول رقم(26)، وبالنظر إلى قيم (t) المحسوبة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة(α=0.01) ودرجات حرية (411)، أن القيم الاجتماعية والقيم الفكرية كانتا ذات دلالة احصائية هامة وقد اسهمتا في تفسير قوة التأثير في الفاعلية اكثر من غيرهما من المتغيرات، حيث بلغت قيمة(t) لهذين المتغيرين (5.76، 5.43) على التوالي، ويعزز ذلك قيمة معاملات(Beta)، البالغة قيمتها لكلا المتغيرين (0.28، 0.25) على التوالي، ويعزز هذه النتائج حصول متغيرات القيم

الاجتماعية والفكرية على أعلى قيم لمعاملات الارتباط مع فاعلية المديرين والبالغة (0.36، 0.32) على التوالي، انظر ملحق رقم(4).

فيما لم تظهر النتائج أي أهمية معنوية لبقية القيم الشخصية وكانت القيم الاقتصادية الأقل أثرا بين هذه القيم، حيث بلغت قيمة (t) (0.82) وقيمة معامل(Beta) للقيم الاقتصادية(0.04) .

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاجتماعية والفكرية في فاعلية المديرين، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية للقيم الاجتماعية والفكرية في فاعلية المديرين.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاقتصادية والجمالية والدينية والسياسية في فاعلية المديرين وذلك استنادا إلى قيم (t) المحسوبة لهذه القيم .

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم الشخصية (الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في فاعلية المديرين الشخصية.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (27)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في فاعلية المديرين الشخصية.

القيم الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الفكرية	0.14	0.04	0.16	5.60	*0.000
القيم الاقتصادية	0.04	0.03	0.07	1.49	0.14
القيم الجمالية	0.04	0.03	0.06	1.23	0.22
القيم الاجتماعية	0.23	0.04	0.30	6.18	*0.000
القيم الدينية	0.09	0.03	0.14	3.05	*0.002
القيم السياسية	0.04	0.03	0.05	1.19	0.24

*ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=0.01).

درجات الحرية (411).

يتضح من الجدول رقم(27)، وبالنظر إلى قيم (t) المحسوبة ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة(α=0.01) ودرجات حرية (411)، أن للقيم الاجتماعية والقيم الفكرية والقيم الدينية هي القيم الأكثر إسهاما في تفسير قوة التأثير في فاعلية المديرين الشخصية، حيث بلغت قيمة(t) للمتغيرات الثلاثة(6.18، 3.60، 3.05) على التوالي، ويعزز ذلك قيمة معاملات (Beta) للقيم لهذه المتغيرات، والبالغة قيمها (0.30، 0.16، 0.14) على التوالي أيضا، ويعزز هذه النتائج معاملات ارتباط هذه المتغيرات مع فاعلية المديرين الشخصية والبالغة (0.38، 0.23، 0.20) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند (α=0.01)، انظر ملحق رقم (4).

فيما لم تظهر النتائج أي أهمية معنوية لبقية القيم الشخصية ولم يكن لأي منها أي دالة إحصائية، وكانت القيم السياسية الأقل أثرا بين هذه القيم، ،وبلغت قيمة (t) لها (1.19) وقيمة معامل(Beta) (0.054).

مما سبق يقتضي ما يلي:

1-رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاجتماعية والفكرية والدينية في فاعلية المديرين الشخصية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه القيم في فاعلية المديرين الشخصية.

2-قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاقتصادية والجمالية والسياسية في فاعلية المديرين الشخصية، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه المتغيرات أقل من قيمها الجدولية وضعف معاملات (Beta) لهذه القيم والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم الشخصية (الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في فاعلية المديرين الإدارية.

وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (28)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم الشخصية(الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في فاعلية المديرين الإدارية.

القيم الشخصية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
القيم الفكرية	0.19	0.04	0.22	4.55	*0.000
القيم الاقتصادية	0.01	0.03	0.02	0.37	0.71
القيم الجمالية	0.02	0.04	0.02	0.45	0.66
القيم الاجتماعية	0.15	0.04	0.19	3.73	*0.000
القيم الدينية	0.02	0.03	0.03	0.62	0.54
القيم السياسية	0.01	0.04	0.02	0.39	0.70

*ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

درجات الحرية (411)..

يتضح من الجدول رقم(28)، وبالنظر إلى قيم (t) المحسوبة ذات الدلالة الاحصائية عند مستوى دلالة(α =0.01) ودرجات حرية (411)، أن القيم الفكرية والقيم

الاجتماعية قد اسهمتا في تفسير قوة التأثير في فاعلية المديرين الإدارية أكثر من غيرهما من المتغيرات، حيث بلغت قيمة(t) لهذين المتغيرين(4.55، 3.73) على التوالي، وهي قيم ذات دلاله احصائية هامة، ويعزز ذلك قيمة معاملات (Beta)، البالغة قيمتها لكلا المتغيرين (0.22، 0.19) على التوالي، ويعزز هذه النتائج حصول متغيرات القيم الاجتماعية والفكرية على أعلى قيم لمعاملات الارتباط مع فاعلية المديرين الإدارية والبالغة(0.25، 0.22) على التوالي، انظر ملحق رقم (4).

فيما لم تظهر النتائج أي أهمية معنوية لبقية القيم الشخصية وكانت القيم الاقتصادية الأقل أثرا بين هذه القيم، حيث بلغت قيمة (t) (0.37) وقيمة معامل(Beta) للقيم الاقتصادية(0.02) .

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات القيم الفكرية والاجتماعية في فاعلية المديرين الإدارية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية للقيم الفكرية والاجتماعية في فاعلية المديرين.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمتغيرات القيم الاقتصادية والجمالية والدينية والسياسية في فاعلية المديرين الإدارية، حيث كانت قيم (t) المحسوبة لهذه القيم..

الفرضية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم الشخصية (الفكرية والاقتصادية والجمالية والاجتماعية والدينية والسياسية) في فاعلية المديرين الظاهرة.

وقد تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

1-رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم الفكرية والاجتماعية والسياسية والجمالية والدينية) في فاعلية المديرين الشخصية، وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود اثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه القيم في فاعلية المديرين الظاهرة.

2-قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للقيم الاقتصادية في فاعلية المديرين الظاهرة.

ملخص نتائج فرضيات المحور الأول

من خلال مطالعة النتائج الإحصائية المبينة في الجداول ذوات الأرقام(26، 27، 28، 29) يتضح أنه يوجد اثر هام وذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية(الاجتماعية والفكرية) في فاعلية المديرين بشكل عام وفاعليتهم الإدارية، وللقيم (الاجتماعية والفكرية والدينية) في فاعلية المديرين الشخصية، والقيم (الفكرية والاجتماعية والسياسية والجمالية والدينية) في فاعليتهم الظاهرة، وبالرجوع إلى التعريف الإجرائي للفاعلية بأبعادها المختلفة يتبين أن وصول المدير إلى درجة عالية من الفاعلية يتطلب أن يكون لدية مجموعة من المهارات والقدرات التي تمكنه من تحقيق أهدافه، والتي يعبر عنها بالقيم الفكرية التي توجه المدير نحو البحث عن الحقيقة والمعرفة وتوظيف ذلك للتحقيق أهدافه، كما أن المدير يحتاج إلى أن تكون لديه مهارات الاتصال في الآخرين والتأثير فيهم لتحقيق أهدافه وهذه يعبر عنها بالقيم الاجتماعية والسياسية، ويأتي الدين وما يرتبط به من قيم ليشكل لدى المدير الوازع الداخلي والأخلاقي الذي يضبط سلوكه وتصرفاته وقد جاءت القيم الدينية لتؤكد أثرها في فاعلية المديرين، وقد لوحظ أهمية القيم الجمالية في أثرها على الفاعلية الظاهرة لتؤكد حرص المدير على الاهتمام بالنواحي الجمالية في مظهره والقيام بسلوكيات تتوافق مع هذه القيم ليظهر بمظهر الفاعل وان لم يكن كذلك.

ثانيا: فرضيات المحور الثاني، والذي يشير إلى أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير) في فاعلية المديرين .

وقد تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات هذا المحور وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (30)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لفحص أثر القيم التنظيمية في فاعلية المديرين.

المتغير المستقل	المتغير التابع	R^2	R	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
القيم التنظيمية	فاعلية المديرين	0.19	0.36	12.01	*0.000
	الفاعلية الشخصية	0.11	0.24	6.01	*0.000
	الفاعلية الإدارية	0.17	0.34	10.39	*0.000
	الفاعلية الظاهرة	0.18	0.32	11.33	*0.000

- ذات دلالة إحصائية على مستوى (α= 0.01).

درجات الحرية (6 ، 411)

يتضح من الجدول رقم(30)، وبالنظر إلى معامل التحديد (R^2) للنموذج العام نجد أن (0.19) من التباين في فاعلية المديرين تفسره القيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية، يدعم ذلك قيمة (F) المحسوبة للنموذج والبالغة (12.01)، وهي ذات دلالة احصائية عند (α= 0.01) ودرجات حرية(6، 411)، ومما تقدم يستدل على أن النموذج ذو صلاحية لاختبار فرضيات المحور الثاني.

الفرضية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير)في فاعلية المديرين .

جدول رقم (31)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير) في فاعلية المديرين .

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاهتمام بالموظفين	0.12	0.04	0.23	3.32	*0.001
الثقة	0.08	0.04	0.16	1.95	*0.050
المشاركة	0.06	0.04	0.14	1.71	0.09
الفريق	0.13	0.04	0.21	3.40	*0.001
العدالة	0.10	0.04	0.23	2.71	*0.007
الشفافية	0.03	0.03	0.07	0.99	0.33
الإبداع	0.09	0.05	0.16	1.97	**0.050
التغيير	0.05	0.04	0.01	0.13	0.90

*ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01).

**ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05).

درجات الحرية (411).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(31)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن قيم (الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة) هي أكثر القيم التنظيمية تأثيرا في فاعلية المديرين،حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه المتغيرات (0.21، 0.23، 0.23) وبدلالة قيم(t) المحسوبة والبالغة(3.40، 3.32، 2.71)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة(0.01α)، تلتها قيم (الإبداع والثقة) حيث بلغت معاملات (Beta) لهذه القيم (0.16، 0.16) بدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(1.97، 1.95)، وهي ذات دلاله احصائية هامة عند مستوى دلالة (α= 0.05) ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه المتغيرات مع فاعلية المديرين، انظر ملحق رقم(4) .

كما يستدل من الجدول ذاته على عدم وجود أثر معنوي لبقية القيم التنظيمية(المشاركة والشفافية والتغيير) وكانت قيمة الشفافية الأقل أثرا في فاعلية المديرين من بين هذه القيم .

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة والإبداع والثقة في فاعلية المديرين, وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه القيم في فاعلية المديرين.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم(المشاركة والشفافية والتغيير) في فاعلية المديرين، وذلك استنادا إلى قيم (t) المحسوبة لهذه القيم ومقارنتها مع قيمها الجدولية والى معاملات (Beta) والمبينة في الجدول ذاته.

الفرضية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير)في فاعلية المديرين الشخصية.

جدول رقم (32)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم أثر القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير) في فاعلية المديرين الشخصية.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
الاهتمام بالموظفين	0.11	0.05	0.17	2.28	**0.023
الثقة	0.09	0.05	0.14	1.69	0.09
المشاركة	0.06	0.05	0.10	1.23	0.22
الفريق	0.13	0.05	0.18	2.74	*0.006
العدالة	0.09	0.05	0.17	1.91	0.06
الشفافية	0.07	0.04	0.01	0.16	0.88
الإبداع	0.13	0.06	0.20	2.29	*0.022
التغيير	0.07	0.05	0.11	1.48	0.14

*ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

**ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)

درجات الحرية (411)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(32)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) أن المتغير المستقل الفرعي المتعلق بقيم الإبداع، هو أكثر القيم التنظيمية تأثيرا في فاعلية المديرين الشخصية، حيث بلغ معامل(Beta) لهذه القيم (0.20) وبدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة (2.29)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة(1.645) عند مستوى دلالة (0.05α)، تلتها قيمة الفريق، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه القيمة (0.18) بدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(2.74) ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (0.01α) ثم جاءت قيمة الاهتمام بالموظفين، حيث بلغ معامل (Beta) لهذه القيمة(0.17) بدلالة قيمة (t) المحسوبة والبالغة(2.28)، ذات الدلالة الإحصائية الهامة عند مستوى دلالة (α= 0.05) ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه القيم مع فاعلية المديرين، انظر ملحق رقم (4).

كما يستدل من الجدول ذاته على عدم وجود أثر معنوي لبقية القيم التنظيمية(الثقة والمشاركة والشفافية والتغيير والعدالة) وكذلك الأمر فان قيمة الشفافية هي الأقل أثرا بين هذه القيم في فاعلية المديرين الشخصية.

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1-رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم(الإبداع والاهتمام بالموظفين والفريق)في فاعلية المديرين وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه القيم في فاعلية المديرين الشخصية.

2-قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم(الثقة والمشاركة والشفافية والتغيير والعدالة) في فاعلية المديرين، وذلك استنادا إلى قيم (t) المحسوبة لهذه القيم .

الفرضية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير)في فاعلية المديرين الإدارية، وقد تم استخدام أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (33)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير)في فاعلية المديرين الإدارية.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الاهتمام بالموظفين	0.07	0.05	0.10	1.46	0.15
الثقة	0.10	0.05	0.16	1.92	**0.05
المشاركة	0.08	0.05	0.15	1.87	0.06
الفريق	0.14	0.05	0.18	2.85	*0.00
العدالة	0.08	0.05	0.14	1.58	0.12
الشفافية	0.03	0.04	0.06	0.78	0.44
الإبداع	0.00	0.06	0.01	0.06	0.95
التغيير	0.16	0.05	0.24	3.27	*0.001

*ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

**ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)

درجات الحرية (411).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(33)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار (t) قيم (التغيير والفريق) هما أكثر القيم التنظيمية تأثيرا في فاعلية المديرين الإدارية،حيث بلغت معاملات (Beta) لهما (0.24، 0.18) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة(3.27، 2.85)، ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.01) تلتها قيمة (الثقة) حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه القيمة (0.16) بدلالة قيمة(t) المحسوبة والبالغة(1.92) ذات الدلالة الإحصائية عند

مستوى دلالة (α= 0.05) ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هـــذه القيم مع فاعلية المديرين الإدارية، انظر ملحق رقم(4).

كما يستدل من الجدول ذاته علـــى عـــدم وجـــود أثـــر معنـــوي لبقيـــة القيـــم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين و العدالة و المشاركة والشفافية و الإبداع) وكانت قيمـة الإبداع الأقل أثرا بين هذه القيم .

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيـة لقيم(التغيير والفريق والثقة)في فاعلية المديرين الإداريـــة، وقبـــول الفرضيـة البديلة والتي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه القيم في فاعليـة المديرين الإدارية.
2. قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائيـــة لقيم(الاهتمام بالموظفين والعدالة و المشاركة والشفافية والإبداع) فـــي فاعليـة المديرين الإدارية, وذلك استنادا إلى قيم (t) المحسوبة لهذه القيم .

الفرضية الرابعة :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية (الاهتمام بالموظفين والثقـــة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير) فـــي فاعلية المديرين الظاهرة.

وقد تم استخدام اسلوب الانحدار المتعدد لاختبار هذه الفرضية وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (34)

ملخص نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر القيم أثر القيم التنظيمية(الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة في صنع القرارات والفريق والعدالة والشفافية والإبداع والتغيير)في فاعلية المديرين الظاهرة.

القيم التنظيمية	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
الاهتمام بالموظفين	0.19	0.04	0.32	4.56	*0.000
الثقة	0.05	0.05	0.09	1.15	0.25
المشاركة	0.04	0.04	0.05	1.07	0.29
الفريق	0.12	0.05	0.17	2.74	*0.00
العدالة	0.14	0.04	0.28	3.26	*0.001
الشفافية	0.06	0.04	0.11	1.54	0.13
الإبداع	0.13	0.05	0.21	2.56	**0.01
التغيير	0.07	0.05	0.12	1.64	0.10

* ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.01)

** ذات دلالة إحصائية على مستوى(α= 0.05)

درجات الحرية (411).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(34)، ومن متابعة معاملات (Beta)، واختبار(t) أن قيم الاهتمام بالموظفين والعدالة والفريق والإبداع) هي أكثر القيم التنظيمية تأثيرا في فاعلية المديرين الظاهرة، حيث بلغت معاملات(Beta) لهذه القيم (0.32، 0.28، 0.17، 0.21) وبدلالة قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.56، 3.26، 2.74، 2.56)، ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.01) باستثناء قيمة الإبداع ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة (α= 0.05)، كما يستدل من الجدول رقم(34) على عدم وجود أهمية معنوية لبقية القيم التنظيمية(الثقة والمشاركة والشفافية والتغيير) وكانت قيمة المشاركة الأقل أثرا بين هذه القيم .

ومما سبق يقتضي ما يلي:

1-رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم(الاهتمام بالموظفين والعدالة والفريق والإبداع) في فاعلية المديرين الظاهرة،

وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود أثر هام ذو دلالة إحصائية لهذه القيم في فاعلية المديرين الظاهرية.

2-قبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم(الثقة والمشاركة والشفافية والتغيير) في فاعلية المديرين، وذلك استنادا إلى قيم (t) المحسوبة لهذه القيم .

ملخص نتائج فرضيات المحور الثاني

من خلال مطالعة النتائج الإحصائية المبينة في الجداول ذوات الأرقام(31،32،33،34) يتضح أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية لقيم (الفريق والاهتمام بالموظفين و العدالة والإبداع والثقة)في فاعلية المديرين بشكل عام، وقيم (الاهتمام بالموظفين والثقة والمشاركة والفريق والشفافية والإبداع والتغيير) في فاعلية المديرين الشخصية، وقيم(التغيير والفريق والثقة) في فاعليتهم الإدارية، ولقيم(الاهتمام بالموظفين والعدالة والفريق والإبداع) في فاعليتهم الظاهرة، وهذا يدل على أهمية هذه القيم في تحقيق المدير لأهدافه ووصوله إلى درجة عالية من الفاعلية، في الوقت الذي لم تكن فيه قيم(المشاركة والشفافية و التغيير) من القيم المؤثرة في فاعلية المديرين، وهذا يدل على عدم شيوع مثل هذه القيم في الوزارات الأردنية، خصوصا لدى فئة المديرين في هذه الوزارات ، الأمر الذي يتطلب العمل على تنمية هذه القيم لأهمية وجودها في المنظمات ، من خلال العمل على التوجه نحو إشراك الموظفين في عملية صنع القرار، والاهتمام بمسائل الشفافية والوضوح، وغرس مفهوم التغيير للأفضل في نفوس الموظفين وإشراكهم في التخطيط لعملياته وتوضيح أهدافه من أجل تقبل أفكار التغيير وعدم مقاومته.

الفصل الخامس
مناقشة النتائج والتوصيات

النتائج

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل أثر القيم الشخصية والتنظيمية في فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية، وفيما يلي عرضا لأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج:

1. أشارت نتائج تحليل الانحدار التي يوضحها الجدولان (25، 30) إلى أن القيم الشخصية تتنبأ وتفسر ما مقداره(0.21) من التباين في فاعلية المديرين مقابل (0.19) مجموع ما فسرته القيم التنظيمية، ومع أن تفسير المتغيرات المستقلة للتباين في المتغير التابع ليست عالية، إلا أن ذلك يعطي مؤشرا على صلاحية المتغيرات المستخدمة في قياس اثر القيم في الفاعلية، يدعم ذلك قيم (F)المحسوبة لكلا المتغيرين(18.56، 12.01)، على التوالي، وهي أعلى من قيمتها الجدولية والبالغة (3.091) ومعاملات الارتباط ذات الدلالة الإحصائية الهامة بين متغيرات الدراسة .
2. باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (10) والمتضمن الترتيب التنازلي لقيم الشخصية، تبين وجود نظام للقيم الشخصية يتصف بالرسوخ بدرجة عالية يظهر من خلال المتوسط الحسابي العام للقيم الشخصية والبالغ(3.66) وبأهمية نسبية مقدارها(73.15%)،وجاء ترتيب القيم الشخصية على النحو التالي(القيم الدينية والقيم الفكرية والقيم الاجتماعية والقيم السياسية والقيم الجمالية والقيم الاقتصادية) ويلاحظ ارتفاع متوسطات القيم الدينية، لتعبّر عن أهمية الأديان كمصدر من المصادر الهامة للقيم، والقيم الفكرية لتؤكد بهذا الترتيب فكرة أن العلم يقترب من الحقائق التي جاءت بها الأديان(الجندي،1984)، والقيم الاجتماعية لتعكس بهذه الصورة طبيعة المجتمع الأردني الذي يتصف بالتماسك والترابط الاجتماعي، والقيم السياسية لتعبر عن الرغبة لدى أفراد عينة الدراسة في السيطرة والتأثير على الآخرين، وتراجع القيم الجمالية إلى هذه المرتبة مقابل

المرتبة المتقدمة للقيم الفكرية يدل على أن نظرة المديرين وتقييمهم للأشياء بموضوعية ذو أولوية على نظرتهم الجمالية لهذه الأشياء، وأما بالنسبة للقيم الاقتصادية فيؤشر هذا الترتيب على عدم أولويتها بالنسبة للمديرين وقد يرجع ذلك إلى طبيعة القطاع العام الذي لا يركز على قيم الربحية والماديات، او لاهتمامات المديرون أنفسهم في هذه المرحلة العمرية والوظيفية حيث الميل نحو تقدير الذات والمركز الاجتماعي اكثر من الجوانب المادية، على اعتبار أن الحاجات المادية قد أشبعت نسبيا في بداية حياتهم الوظيفية وتتفق الدراسة في هذا مع نتائج دراسة (Inglehart,2000) التي أشارت إلى اهتمام الأفراد في دول العالم الثالث بالقيم الاجتماعية والسياسية اكثر من القيم الاقتصادية.

ويجيء هذا الترتيب بهذه الصورة ليعبر عن طبيعة وجود القيم لدى الأفراد على شكل نظام هرمي يختلف تركيبه من فرد لآخر وتختلف فيه أهمية القيم لدى الفرد نفسه من وقت لآخر.

وتتفق نتائج الدراسة في هذا الجانب بصورة او بأخرى مع دراسة(عواملة،1993)، التي ترتبت فيها القيم كما يلي(القيم الدينية والقيم الاجتماعية والقيم الاقتصادية)، واختلفت معها في ترتيب القيم السياسية والفكرية التي جاءت في المرتبة الأخيرة، كما تتفق مع دراسة (البدري،2002) في ترتيب القيم (الاجتماعية والدينية والفكرية)، واختلفت معها في ترتيب القيم الاقتصادية التي احتلت المرتبة الأولى مبررا ذلك بان أفراد عينة دراسته هم من الموظفين الذين ما زالوا في بداية حياتهم الوظيفية ذوي الرواتب المنخفضة ومن غير حملة المؤهلات التعليمية العالية.

وتتفق مع دراسة (الكبيسي1986) التي تشير إلى التزام المديرين في الدول النامية بالقيم الاجتماعية اكثر من غيرها من القيم، ومع دراسة (العتيبي 1998) التي توصلت إلى أهمية القيم الاجتماعية للعاملين في القطاع العام الكويتي، وتتفق مع نتائج دراسة (Lindsey&Knox,1984) بخصوص ميل الأفراد الأكثر تعليما نحو المكافآت الداخلية للعمل مقابل المكافآت الخارجية.

3. باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (19) والمتضمن الترتيب التنازلي للقيم التنظيمية السائدة في الوزارات الأردنية، ومن المتوسط العام لمتغير القيم التنظيمية والبالغ(3.38) وبأهمية نسبية مقدارها(67.58%) يتضح ثبات هذه القيم ووجودها في الوزارات الأردنية ،وجاء ترتيب القيم التنظيمية على النحو التالي(قيم الفريق والتغيير والشفافية والاهتمام بالموظفين والثقة المتبادلة والإبداع والعدالة وقيم المشاركة في صنع القرارات) ويلاحظ ارتفاع مستوى المتوسط الحسابي لقيم الفريق والتغيير والشفافية، ويجيء هذا الترتيب ليعطي مؤشرا على اتجاهات مشجعة يمكن أن تجد طريقها إلى النظام الإداري الأردني، إلا أن ترتيب بعض القيم بدرجة اقل مثل الثقة والإبداع والعدالة والمشاركة يبعث على القلق لما لهذه القيم من أهمية في حياة المنظمات وأداء العاملين فيها.

وجاء ترتيب قيم الفريق في المرتبة الأولى ليؤشر على التطلع إلى إدخال أساليب عمل جديدة والرغبة في الابتعاد عن العمل الفردي والتوجه نحو العمل الجماعي الذي يعد الفريق أحد أشكاله، وتتفق الدراسة في هذا الجانب مع دراسة(درة، 1984) والتي أشارت إلى أن المدير الفعال هو الذي يحرص على بناء روح الفريق بين موظفيه، ومع دراسة (المبسلط، 1999) التي أظهرت تأثر الأسلوب الإداري في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن بقيم العلاقات الإنسانية والتي اشتملت على قيم عديدة منها قيم العمل بروح الفريق،كما اتفقت مع نتائج (هيجان، 1992) التي أكدت أهمية الاهتمام بالجوانب الإنسانية وإشاعة الجو الأسري وتشجيع فرق العمل في المنظمات السعودية، ومع دراسة (مقدم، 1994) فيما أسماه قيم التشجيع التي تولي الفرد الاهتمام والأهمية في مكان العمل، ومع دراسة(الشيخ، 1997) التي أشارت إلى أهمية فرق العمل التي تؤدي إلى مزيد من الإخلاص والولاء والإتقان وتحسين الأداء وارتفاع الروح المعنوية، إلا أنها اختلفت معها في أهمية قيم العدل والمشاركة، واختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (البداينة والعضايلة، 1996) التي لم يعطِ أفرادها أهمية كبيرة لقيم فرق العمل في شركتي الفوسفات والبوتاس الأردنيتين، واتفقت نتائج الدراسة مع دراسة (السالم والرويح 1999) التي

جاءت فيها القيم الإنسانية في المرتبة الأولى، مؤكدة ضرورة الاهتمام بالإنسان في موقع العمل وتنميته وتطويره اكثر من الاهتمام بالجوانب المادية، واختلفت معها في ترتيب قيم المشاركة الجماعية التي احتلت المرتبة الثانية وقد عزا الباحثان تأكيد المديرين في المستويات الإشرافية على قيم المشاركة نتيجة حرمانهم وتغييبهم عن المشاركة في القرارات الأساسية . ويشير ترتيب قيم التغيير إلى وجود قيم لدى المديرين تشجع على تقبل التغيير وتتفق نتائج الدراسة بهذا الخصوص مع نتائج دراسة (Mike, Caydon & Buchanan, 2000) التي أظهرت أهمية وضرورة التغيير للمنظمات وان الضغط باتجاهه يلاقي أهمية اكبر في القطاع العام منه في القطاع الخاص،وهذه النتيجة تعزز إمكانية أن يكون المدير أحد عوامل التغيير(Change Agent)، ودراسة (Kabanoff, Waldersee & Cohen,1995) التي توصلت إلى علاقة جوهرية بين القيم التنظيمية والتغيير التنظيمي أهمها أن وجود أفكار نحو التغيير في المنظمات دليل على عدم وصولها إلى مرحلة الثبات،ويجيء ترتيب قيم الإبداع بهذه الدرجة المتوسطة ليتوافق مع ما توصل إليه(علي، 1986) من افتقار بعض المنظمات في العالم العربي إلى الإبداع واعتبار ذلك من معوقات التفوق التنظيمي، يساعد على ذلك البيئة التنظيمية الخانقة للإبداع في تلك المنظمات، وشيوع قيم تنظيمية تتعارض مع متطلبات المناخ الإبداعي .

ويجيء ترتيب قيم المشاركة في صنع القرارات في المرتبة الأخيرة ليعكس قيم ورغبة المديرين بالاحتفاظ بعملية صنع واتخاذ القرار لأنفسهم معتبرين ذلك من صميم عملهم وأدوارهم في المنظمة، وهذه نتيجة الاسلوب المركزي المتبع في الإدارة الأردنية، وتتفق نتائج الدراسة بهذا الخصوص مع ما توصل إليه (Haire, 1966) إلى أن المديرين في الدول النامية اكثر ميلا نحو حصر الصلاحيات بأيديهم، وضيق مشاركة العاملين في قرارات الإدارة مقارنة مع المديرين في الدول المتقدمة، وتوافق هذا مع نتائج دراسة (مزعل وآخرون،1995) التي أظهرت ميل المدير العراقي إلى استخدام الأسلوب المركزي في الإدارة.

4. باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (23) والمتضمن تصورات أفراد عينة الدراسة عن مستوى فاعليتهم، فقد عبر أفراد عينة الدراسة عن فاعليتهم بدرجة عالية، ويدل ترتيب الفاعلية الشخصية بالمرتبة الأولى إلى اهتمام أفراد عينة الدراسة وسعيهم لتحقيق أهدافهم الشخصية في المقام الأول، وهذا يتفق مع دراسة (فريد، 1987) التي أظهرت تغليب القيادات الإدارية المصلحة الخاصة على المصلحة العامة في المنظمات المصرية،ودراسة (الهيجان ، 1993) التي توصلت إلى أن دافع الإنجاز نحو تحقيق نجاح شخصي من أهم دوافع المدير، وجاءت الفاعلية الظاهرة في المرتبة الثانية رغم أن تحقيقها قد لا يؤدي حتما إلى الفاعلية الإدارية، وتأتي تصورات أفراد عينة الدراسة العالية لجوانب فاعليتهم الشخصية والظاهرة لتصب في المحصلة في تحقيقهم لفاعليتهم الإدارية بدرجة عالية رغم ترتيبها في المرتبة الثالثة، فالفاعلية الشخصية تعد متطلبا أساسيا ومدخلا مهما من مداخل الفاعلية الإدارية ، وكل ذلك إلى جانب توفر مهارات وقدرات وبيئة ومناخ تنظيمي يوفر الأرضية الملائمة والعناصر الداعمة لتحقيق المدير لفاعليته على المستوى الكلي، وهذا يتفق مع نتائج دراسة(درة، 1984) التي قدم فيها نموذجاً لفاعلية المدير العربي، والتي يسهم في تحقيقها كل من أنظمة البيئة الخارجية والتنظيم الفعال ومهارات وقدرات المدير ودراسة (Analoui,1997) التي أشارت إلى جهود المديرين في محاولة الوصول إلى مستويات عالية من الفاعلية.

5. باستقراء النتائج الواردة في جدول رقم (24) يتبين أن هناك ارتباطاً موجباً بين متغيرات الدراسة المستقلة(القيم الشخصية والتنظيمية) والمتغير التابع (فاعلية المديرين) على المستوى الكلي وعلى مستوى المتغيرات الفرعية، وكان أقوى ارتباط للقيم الشخصية بفاعلية المديرين الظاهرة ، ويدعم هذه النتيجة ما توصلت إليه الدراسة في البند رقم(1) من هذه النتائج فالقيم الثلاثة الأولى (الدينية والفكرية والاجتماعية) تشكل اتجاهات وضوابط لسلوك الأفراد تعكس فاعليتهم الظاهرة باعتبارها تمثل سلوكيات وتصرفات تعطي انطباعات إيجابية عن الفرد لدى الآخرين وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة

(الهيجان، 1992) التي توصلت إلى انه يمكن الاستدلال على قيم المديرين في الظواهر الملموسة لثقافة المنظمات كالاهتمام بالمباني، واستقبال الزائرين، وفي نماذج السلوك كإقامة الحفلات واللقاءات.

وكان أقوى ارتباط للقيم التنظيمية مع الفاعلية الإدارية، وهذه نتيجة منطقية جدا حيث تسود القيم التنظيمية في مكان العمل،المكان ذاته الذي يحقق فيه ومن خلاله المدير فاعليته الإدارية بتحقيق أهداف العمل على شكل مخرجات ونتائج، وتأتي القيم لتساعد المدير في تحقيق تلك النتائج بما تشكله من ضوابط وما توفره من معايير لأحكامه وتصرفاته الإدارية، ويدل الارتباط الموجب لكلا المتغيرين (القيم الشخصية والتنظيمية) مع فاعلية المديرين، على رسوخ وانتظام وتناسق هذه القيم كقيم ثابتة، يدعم ذلك المتوسط الحسابي ذو المستوى العالي للقيم الشخصية(3.66)، والمستوى المتوسط للقيم الشخصية(3.38).

6. باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (26) والمتضمن نتائج اختبار أثر القيم الشخصية في فاعلية المديرين يتضح أنه يوجد اثر هام وذو دلالة إحصائية للقيم الشخصية(الاجتماعية والفكرية) في فاعلية المديرين على المستوى الكلي حيث ارتفعت قيم (t) المحسوبة، لهذين المتغيرين عن قيمتها الجدولية ، ويدعم هذه النتائج حصول متغيرات القيم الاجتماعية والفكرية على أعلى قيم لمعاملات الارتباط مع فاعلية المديرين ، وهذا يدل على أن هاتين القيمتين تشكلان ضوابط ومعايير واتجاهات تدفع المديرين نحو الاهتمام بتحقيق أهدافهم والوصول إلى درجة عالية من الفاعلية ، حيث تدعم القيم الاجتماعية المدير نحو إقامة علاقات اجتماعية طيبة مع الآخرين وتوجهه نحو التأثير فيهم وحفزهم لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة، فيما توفر القيم الفكرية الأساس الذي ينطلق منه المدير نحو البحث عن الحقائق واكتشافها، والأسلوب المنطقي في التحليل والاستنباط وحل المشاكل ، مما يساعده على تحقيق أهدافه على مستوى التنظيم.

7. باستقراء النتائج الواردة في الجدول رقم (31) والمتضمن نتائج اختبار أثر القيم التنظيمية في فاعلية المديرين يتضح أنه يوجد اثر هام وذو دلالة

إحصائية لقيم(الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة والإبداع والثقة) في فاعلية المديرين على المستوى الكلي، أن هذه المتغيرات هي أكثر المتغيرات التنظيمية تأثيراً في فاعلية المديرين، ويتضح ذلك من متابعة معلملات(Beta) وبدلالة قيم (t) المحسوبة الأعلى من قيمتها الجدولية، ويعزز هذه النتائج الدلالة الهامة لمعاملات ارتباط هذه المتغيرات مع فاعلية المديرين، ويعد هذا مؤشراً على أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه هذه القيم من خلق اتجاهات إيجابية تؤدي إلى توجيه المديرين نحو القيام بتصرفات وسلوكيات من شأنها زيادة فاعليتهم التي تعد جزءاً من فاعلية المنظمة ككل، وهذا من شأنه أن ينعكس على أداء المنظمة والعاملين فيها، وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

8. بالنظر إلى البندين (1، 5) من هذه النتائج يتبين أن هناك تبايناً بين ترتيب أفراد عينة الدراسة للقيم الشخصية(القيم الدينية والقيم الفكرية والقيم الاجتماعية والقيم السياسية والقيم الجمالية والقيم الاقتصادية) وبين القيم الشخصية التي ثبت أثرها في فاعلية المديرين(الاجتماعية والفكرية)،حيث لم تكن القيم الدينية التي احتلت المرتبة الأولى في ترتيب المبحوثين ذات اثر في فاعلية المديرين، رغم أهمية الأديان في حياة الأفراد وفي خلق الالتزام نحو العمل وحثها على العمل الجاد والصالح بتوجيهاتها الشمولية، وتتفق الدراسة مرة أخرى مع نتائج دراسة (Inglehart,2000) التي أشارت إلى تراجع الالتزام بالأوامر الدينية لدى جيل الشباب رغم عدم تراجع الاهتمامات الروحية، ويمكن إرجاع هذه النتائج إلى التركيز على الجوانب المادية في الإدارة وهذا يعني أن المدير يمكنه تحقيق فاعليته من خلال القيام بمهامه بعقلانية، والتزامه بالأنظمة والقوانين، أو يرجع إلى محدودية المصادر الدينية في الوظيفة العامة في النظام الإداري الأردني كما أشار إلى ذلك(عواملة1993)، إلا أنّ القيم الدينية عادت لتكون ذات أثر في فاعلية المديرين الشخصية والظاهرة، وهذا يؤكد خصوصية القيم الدينية للشخص نفسه فهو يعتقد أن القيم الدينية ذات أثر في تحقيق أهدافه الشخصية ، ويمكن لها أن تنعكس على تصرفاته ومسلكياته ليصل من خلالها

إلى الفاعلية الظاهرة، وعموما فان هذه النتيجة تعطي انطباعاً عن عـدم إدراك المبحوثين لحقيقة القيم المؤثرة في فاعليتهم .

9. بالنظر إلى البندين (3، 7) من هذه النتائج يتبين أن هناك تبايناً بيـن ترتيـب أفراد عينة الدراسة للقيم التنظيمية (قيم الفريق والتغيير والشـفافية والاهتمـام بالموظفين والثقة المتبادلة والإبداع والعدالة وقيم المشاركة في صنع القرارات) وبين القيم التنظيمية التي ثبت أثرها في فاعلية المديريـن(الفريـق والاهتمـام بالموظفين والعدالة والإبداع والثقة)، وتتشابه أبعاد الفاعلية الثلاثة في هذه القيم وتختلف في أولويتها ، ويأتي خروج قيم التغيير ليؤشر على نتيجـة طبيعيـة، ذلك أن المدير يصل إلى درجة عالية من الفاعلية من خلال تحقيـق أهدافـه وكلما تميزت أهدافه بالثبات النسبي والاستقرار وكانت اقل عرضـة للتغيـير كلما ساعده ذلك في تحقيق فاعليته، وأما قيم الشفافية والمشاركة فقد يعود إلـى احتمال قيام المدير بممارسات تتوافق مع هذه القيم تؤخر في تحقيقه لأهدافـه بسرعة ، على اعتبار أن هذه الممارسات تحتاج إلى وقت وإجراءات وهذا قـد يتعارض مع فاعلية المدير في استغلال الوقت، رغم أن هذه القيـم وبـالتحديد المشاركة في الواقع تسهم في تحقيق المدير لفاعليته مع عدم إغفال نظرة البيئة الخارجية والداخلية لهذه القيم خصوصا في المجتمعات النامية التـي مـا زال قبولها لأفكار التغيير والشفافية والمشاركة في صنع القارات محـل تسـاؤل ، وهذا يتفق مع ما دعا إليه (درة، 1984)، ومع دراسـة(Prilleltensky , 2000) التـي أكدت على أهمية دور القائد في تأسيس وبناء الثقة مع المرؤوسين .

التوصيات

على ضوء ما تقدم من مناقشة ونتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. قيام الوزارات الأردنية بأخذ دورها في الاهتمام بالقيم الاجتماعية والفكرية وتعزيزها لما لها من أثر في فاعلية المديرين، وذلك من خلال تشجيع مشاركتهم لزملائهم في مناسباتهم، وإقامة الأنشطة واللقاءات ذات الصفة الاجتماعية، وإقامة النوادي وتشجيعهم على المشاركة فيها، وتشجيع المديرين على البحث والتحليل ومحاولة الوصول إلى الحقائق باسلوب علمي، وإشراكهم في مؤتمرات وحوارات ونقاشات ذات فائدة في إثراء مهاراتهم وقدراتهم.
2. قيام الوزارات الأردنية بأخذ دورها في تعزيز قيم الفريق والاهتمام بالموظفين والعدالة والإبداع والثقة، لما لهذه القيم من أثر في فاعلية المديرين بشكل خاص، وأهميتها للوزارة ككل بما يمكن أن ينعكس عليها نتيجة انتشار هذه القيم فيها من آثار إيجابية عديدة ليس من الصعوبة الاستدلال عليها وذلك من خلال تضمين هذه القيم في تشريعاتها وسياساتها وبرامجها، واستغلال الأنشطة والمناسبات المختلفة لإظهار اهتمامها بهذه القيم، والعمل على تنمية ورعاية القيم التي لم يظهر أثرها بعد .
3. تمشيا مع نتائج الدراسة ونظراً للأهمية التي احتلها قيم الفريق، فإن الدراسة توصي بأن يتم إدخال اسلوب العمل ضمن الفريق إلى الوزارات الأردنية لما لهذا الاسلوب من فوائد جمة ، ويوفر أولوية هذه القيم لدى المديرين الأرضية الخصبة لتقبل الاسلوب والتعامل معه، والتوجه بثقة نحو التغيير المدروس في أساليب العمل والهياكل التنظيمية وفي طرق تقديم الخدمات والتواصل مع المستفيدين من خدمات الوزارات ، خصوصا في الوزارات التي تقتضي طبيعة عملها التعامل مع المنظمات الدولية والمستثمرين وقطاعات الدولة الأخرى، وتوصي الدراسة الاستمرار في الخطوات إلى تهدف إلى إصدار التشريعات اللازمة التي تعزز مبدأ المسائلة، ومكافحة الفساد، وترجمة توصيات تقرير (لجنة مكافحة الفساد المنبثقة عن وثيقة الأردن أولا) للوصول إلى مزيد من الشفافية في العمل العام.

4. تطوير المديرين وتدريبهم بشكل مستمر، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وزيادة اطلاعهم على التطورات في البيئة الخارجية وأساليب العمل الرائدة في فاعلية المديرين لمساعدتهم للوصول إلى درجة عالية من الفاعلية، وحفزهم ليكونوا دعاة تغيير في وزاراتهم، ونشر ورعاية القيم الإيجابية في المنظمة، بما يمتلكونه من أدوار توجيهية من خلال قراراتهم التي يمكن أن تغلّف بإطار أخلاقي، وهذا يتطلب أن تكون سياسات انتقاء المديرين موضوعة وقائمة على أساس الكفاءة.

5. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة قيم تنظيمية أخرى وشمول باقي أجهزة القطاع العام الأردني، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات مثل اسلوب تحليل المحتوى والمقابلة، وذلك من اجل إماطة اللثام عن النظام القيمي للإدارة الأردنية.

6. توسيع نطاق الدراسة ليشمل متغيرات وأبعاد أخرى لفاعلية المديرين والعوامل المؤثرة فيها ودراستها من جوانب اكثر تحديدا كدراسة فاعلية المديرين في أدائهم لوظائفهم التقليدية.

7. نظراً لأهمية القيم، ولصعوبة التحكم فيها وضبطها وتعديلها وتوجيهها بشكل مباشر وذلك لارتباطها بشخصية الفرد وتنشئته الاجتماعية، فمن الضروري أن تأخذ المؤسسات التعليمية دورها في محاولة التركيز على القيم الإيجابية للفرد وصقلها ومحاولة التأثير في القيم السلبية و التقليل من أثرها وذلك من خلال مناهجها وبرامجها التعليمية باعتبار هذه المؤسسات أداة من أدوات التغيير الاجتماعي، على أن تساندها وتكمل رسالتها مؤسسات المجتمع الأخرى بتبني القيم الإيجابية والقيام بممارسات تتفق مع هذه القيم لجسر الفجوة بين النظرية والتطبيق.

8. البحث في سبل تفعيل نصوص مواد نظام الخدمة المدنية والمتعلقة بواجبات الموظف وسلوكه وأخلاقيات الوظيفة والمواد التي تشجع على الإبداع وتطوير العمل والتطوير الذاتي للموظفين.

9. وبالنظر إلى واقع النظام الإداري الأردني ذو الخصوصية الإسلامية العربيـــة، توصي الدراسة بالاستفادة من معطيات تلك الخصوصية وما تتضمنه من قيـــم ومحاولة ربطها بمسارات الفاعلية الإدارية وشروط تحقيقها، وذلك من خـــلال العودة إلى القيم الراسخة في المجتمع ووضعها في قالب يتناسب مع متطلبـــات هذا العصر، وذلك من اجل الوصول إلى المدير الذي يصل إلى درجـــة مـــن التوازن القيمي والأخلاقي الذي يمكنه من الوصول إلـــى درجـــة عاليـــة مـــن الفاعلية.

قائمة المراجع

أ.المراجع العربية

إبراهيم، وفاء محمد، (1977)، علم الجمال: قضايا تاريخية معاصرة، مكتبة غريب، القاهرة.

الإبراهيمي، عقلة، (2003)، "برنامج اسألوا أهل الذكر"، التلفزيون الأردني، السبت 21حزيران، الساعة:12.30 ظهرا.

أبو ريان، محمد، (د.ت)، فلسفة الجمال ونشأة الفنون الجميلة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

الأسد، ناصر الدين، (2001)، "نظرات في لغة المصطلح وفي مضمونة"، في أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص 49-59.

أفندي، عطية، (1994)، اتجاهات جديدة في الإدارة: بين النظرية والتطبيق ،ط1، مركز البحوث والدراسات السياسية، القاهرة.

أندرسون، جيمس، (1991)، صنع السياسة العامة، ترجمة حلمي شحادة يوسف، ط1 ، جامعة الملك سعود، الرياض.

أنيس، ابراهيم ومنتصر، عبد الحليم والصوالحي، عطية وأحمد، محمد(1973)، المعجم الوسيط، ج 2، ط 3، دار عمران، مجمع اللغة العربية، القاهرة.

ابن سَوْره، محمد بن عيسى،(1994)، سنن الترمذي، تحقيق صدقي محمد العطار، ج 4، دار الفكر للطباعة والنشر، بيروت.

ابن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم، (د.ت)، لسان العرب، دار صادر، بيروت.

اوشي،ج.وليم، (1985)، النموذج الياباني في الإدارة: نظرية(Z)، ترجمة حسين محمد يس، مراجعة ربحي الحسن، معهد الإدارة العامة،الرياض.

البداينة، ذياب والعضايلة، علي،(1996)، "قيم المديرين كمؤشر لثقافة المنظمـات: دراسة مقارنة بين الأردن والسعودية"، مجلة جامعة الملك سـعود، مجلـد 8، العلوم الإدارية،عدد 1،ص ص 3-23.

البدري، عبد القادر، (2002)، "دوافع العمل وعلاقتها بنظم القيم الشخصية لـدى موظفي القطاع العام في منطقة بنغازي_ليبيا"، مجلـة الإدارة العامـة،المجلـد 42،العدد2، ص ص 379-429.

بدوي، احمد زكي، (1978)، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنـان، بيروت.

بدوي، احمد زكي، (1991)، معجم مصطلحات الدراسـات الإنسـانية والفنـون الجميلة والتشـكيلية،ط1 ، دار الكتـاب المصـري(القـاهرة)، ودار الكتـاب اللبناني(بيروت).

برنوطي، سعاد، (2001)، الأعمال: الخصائص والوظـائف الإداريـة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

بلانكارد، كينيث و كونور، مايكل، (2000)، الأخلاق الحديثـة لـلإدارة(الإدارة بالقيم)، ط1، ترجمة عدنان سليمان، دار الرضا للنشر، دمشق.

التابعي، كمال،(1985)، الاتجاهات المعاصرة في دراسة القيم والتنميـة، ط1، دار المعارف، القاهرة .

الجراري، عباس،(2001)، "مفهوم القيم وفلسفتها وإشكالية الواقع والمثـال فـي منظور إسلامي"، في أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمـع المعـاصر، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص 125-135.

جريدة الرأي الأردنية، 8ايار2003 العدد11921،الصفحة الأولى.

الجندي، أنور، (1984)، قضايا العصر ومشكلات الفكر تحت ضـوء الإسـلام، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت.

درة، عبد الباري،(1984)، "من هو المدير العربي الفعال؟ نحو نظـــرة متكاملـــة لفعاليته"، مجلة الإدارة العامة، العدد 42، ص ص7-21.

دركر، بيتر ف، (1995)، الإدارة للمستقبل: التسعينيات ومـــا بعدهـــا، ترجمـــة صليب بطرس، ط 1، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.

الدليمي، فاضل حميد،(1994)، "مداخل فاعلية المنظمة:دراسة تحليليـــة تطبيقيـــة لقطاع التعليم العالي في العراق"، دراسات(العلوم الإنسانية)،المجلد 21 (أ)،العدد 4، ص ص 473-519

رشيد، أحمد،(2001)، "استراتيجيات رعاية برامج تقوية النزاهة الإداريـــة"، فـــي آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية: منظور إســـتراتيجي ومؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 323-330.

رمضان، نوال سليمان، (1992)، التنشئة الاجتماعية والقيم السياسية لدى الطفـــل المصري، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

السالم، مؤيد والرويح، سنان، (1999)، "القيم الإدارية للمديـــر الصنـــاعي فـــي العراق"، مجلة أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعيـــة"، المجلـــد 15، العدد الأول، ص ص9-33 .

سباعنة، شوكت،(1999)، "الثقة بالنفس والنمط القيادي لدى مديـــري ومديـــرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظات شمال فلسطين"، رسالة ماجستير غـــير منشورة، جامعة النجاح، نابلس.

سلطان، محمد سعيد، (2002)، السلوك التنظيمي فـــي المنظمـــات: فـــهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

شفيق، محمد،(1999)، العلوم الســـلوكية: تطبيقـــات فـــي الســـلوك الاجتمـــاعي والشخصية ومهارات التعامل والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

الشهري، عجلان، (1999)، "تطوير المديرين في الأجـــهزة الحكوميـــة:دراســـة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديريـــن"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 39،العدد 2، ص ص 255-299.

شوشة، فريد، (1999)، الإدارة الاستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة.

الشيخ، سوسن،(1997)، "قيم وسلوك المرؤوسين كمتغير وسيط بين قيم وســـوك الرؤساء والفعالية التنظيمية: بحث ميداني إسلامي، المجلة العلمية لكلية التجـارة فرع جامعة الأزهر للبنات، العدد14، ص ص 2-84.

الشيخلي، عبد القادر ، (1999)، أخلاقيات الوظيفة العامة، ط1، دار مجـــدلاوي للنشر، عمان.

صالح، احمد،(2001)، "بناء منظومة المساءلة الإدارية والمهنية كوســيلة لدعـم النزاهة الإدارية والتنظيمية"، في آفاق جديدة فـــي تقويـــة النزاهـــة والشـفافية والمساءلة الإدارية: منظور إستراتيجي ومؤسسي، المنظمـــة العربيـــة للتنميـة الإدارية، القاهرة، ص ص 390-391.

الصباغ، زهير،(1985)، "البعد الأخلاقي في الخدمة العامة"، مجلة الإدارة العامة، العدد48، ص ص 62-80.

الطراونة، تحسين والصرايرة، أكثـم،(1998)، "القيـم الوظيفيـة فـي الخدمـة العامة:دراسة ميدانية لموظفـي محافظـة الكـرك"، مجلـة جـرش للبحـوث والدراسات"، مجلد 2، العدد 2، ص ص 145-189.

الطراونة، تحسين والصرايرة، أكثم،(2000)، "أولوية القيم لدى موظفي الدوائـــر الحكومية في محافظـــة الكـرك:دراســة ميدانيــة"، مجلـة مؤتـة للبحـوث والدراسات"سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، مجلد 15، العـــدد 6،ص ص 101-139.

عباس، راوية، (1987)، القيم الجمالية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

عبد الفتاح، إسماعيل، (2001)، القيم السياسية في الإسلام، ط1، الدار الثقافية للنشر، القاهرة.

عبد الله، نجلاء،(2000)، "القيم التنظيمية للمديرين في الجهاز الحكومي القطري وعلاقتنا بالأداء الوظيفي"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

عبد الوهاب، احمد جاد، (2000)، السلوك التنظيمي:دراسة مقارنة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال،ط1، دار الوفاء للطباعة والنشر، المنصورة.

عبد الخالق، أحمد، (1996)، قياس الشخصية، ط1، جامعة الكويت،الكويت.

العبدلاّوي، ادريس، (2001)، "مفهوم القيم في الإسلام ومدى اعتمادها كمصدر من مصادر التشريع"، في أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص215-275.

عبيدات، ذوقان،(2000)، شبابنا.. أين نحن من العولمة، سلسلة التثقيف الشبابي، وزارة الشباب والرياضة، عمان.

العتيبي، آدم،(1998)، "أثر الخصائص الوظيفية والشخصية وقيم العمل على الأداء الوظيفي في القطاع الحكومي بدولة الكويت"، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 9، ص ص 81-126.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، السلوك الانساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عريشة، محمد،(1996)، "محددات سلوكيات الدور الإضافي وسلوكيات الدور الرسمي للأفراد في منظمات العمل:دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية لكلية الإدارة والاقتصاد، العدد 7، ص ص 23-250.

عساف، عبد المعطي وعساف، مرزوق، (1993)، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، جريدة الرأي، عمان.

العضايلة، محمد، (2000)، "الشفافية ومكافحة الفساد"، في مؤتمر نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان،ص ص 71-75.

عطية، أحمد، (1992)، دراسات جمالية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، القاهرة.

علي، سر الختم، (1986)، "الإبداع الإداري والتطوير التنظيمي" في الإدارة العامة والإصلاح الإداري في الوطن العربي، ط1 تحرير ناصر الصائغ،المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان، ص ص 1109.

عليان، عبد الله وجرار، أماني،(1997)، "الشفافية في الخدمة المدنية:مفاهيمها ومعاييرها وأثرها على الخدمة العامة"، الأسبوع العلمي الأردني الخامس، المجلد الثاني، الجمعية العلمية الملكية، عمان، ص ص 348-356.

العموش، بسام،(2000)، "السياسات الحكومية والشفافية"، في مؤتمر نحو شفافية أردنية، مؤسسة الأرشيف العربي، عمان، ص ص 66-70.

العميان، محمود سليمان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

عواد، عبد الكريم،(1995)، "أثر القيم الثقافية للأفراد والمنظمات على النمط القيادي في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

عواملة، نائل،(1993)، "منظومة القيم المؤثرة في النظام الإداري: دراسة مقارنة"، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد 5، العلوم الإدارية العدد 2،ص ص387-420.

الغامدي، عبدالله،(1990)، "الثقة التنظيمية بالأجهزة الإدارية في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد 4، العدد الثالث، ص ص 5-21.

غرايبة، عبدالله،(1992)، "أثر القيم لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية في محافظة اربد على سلوكهم الإداري"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

فرانسيس،ديف وودكوك مايك، (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة عبد الرحمن الهيجان، مراجعة وحيد الهندي وعامر الصعيدي، معهد الإدارة العامة، الرياض.

فرج، طريف، (1993)، السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة.

فريد، سمير،(1987)، "القيم وأثرها على الكفاءة وفعالية المنظمة: نحو مدخل بيئي للدراسة والتحليل"، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 3، ص ص 19-47.

القريوتي، محمد قاسم، (1993)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، ط2، عمان.

قطامي، نايفة وأبو طالب، صابر وصبحي، بشير وحمدي، نزيه ، (1995)، التفكير الإبداعي، ط1، منشورات جامعة القدس المفتوحة.

الكبيسي، عامر،(1986)، "القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية"، المجلة العربية للإدارة، السنة العاشرة، العدد الثالث، ص ص6-21 .

الكتاني، محمد، (2001)، "أزمة القيم في سياق التحولات الحضارية المعاصرة"، في أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص 89-99.

الكردي، محمد وآل ناجي، محمد، (1996)، "دراسة وتحليل القيم الشخصية للمدير السعودي في إطار مدخل ثقافة المنظمة"، مجلة الإدارة العامة، مجلد 36، عدد 1، ص ص 1-50.

كنعان، نواف، (1995)، القيادة الإدارية، ط5، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

اللوزي، موسى، (2002)، التنمية الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.

المبسلط، شروق،(1999)، "الثقافة المؤسسية في أجهزة الخدمة المدنية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية.

محارمة، ثامر،(2000)، "مدى إحساس موظفي الدوائر الحكومية الأردنية في محافظتي الكرك والطفيلة بالعدالة التنظيمية:دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد، 40 العدد 2، ص ص 319-343.

محمد، موفق حديد، (2002)، إدارة الأعمال الحكومية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.

مدكور، ابراهيم، (1975)، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة.

المدهون، موسى والجزراوي، إبراهيم، (1995)، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإداريا للعاملين والجمهور، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان.

مزعل، فاضل والخشالي، فيصل وحسن، عواطف،(1995)، "خلفيات المديرين واتجاهاتهم وأثرها على المنظمات الصناعية العراقية"، دراسات(العلوم الإنسانية)،المجلد 22 (أ)،العدد 4، ص ص 1965-1992.

المغربي، كامل، (1993)، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط1، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

مقدم، عبد الحفيظ،(1994)، "علاقة القيم الفردية والتنظيمية وتفاعلها مع الاتجاهات والسلوك"، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد 22، ع2/1، ص ص 145-180.

موراي، ريتشارد(2001)، "بناء ثقافة تنظيمية تقوم على النزاهة والشفافية والمساءلة"، في آفاق جديدة في تقوية النزاهة والشفافية والمساءلة الإدارية: منظور إستراتيجي ومؤسسي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص ص 292-294.

النبهان، محمد، (2001)، "أثر القيم الدينية في استقرار الأسرة في المجتمعات الإسلامية"، في أزمة القيم ودور الأسرة في تطور المجتمع المعاصر، أكاديمية المملكة المغربية، الرباط، ص ص205-214.

النجار، نبيل وراغب، مدحت، (1992)، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة.

النوري، قيس، (1999)، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، ط1، مؤسسة حمادة للخدمات والدراسات الجامعية، اربد.

الهندي، وحيد،(2002)، "استراتيجية الإدارة اليابانية"، مجلة الإدارة العامة، المجلد،41 العدد 4، ص ص 775-795.

الهواري، سيد،(2000)، المدير الفعال للقرن الـ21، ط5، مكتبة عين شمس، القاهرة.

الهيجان، عبد الرحمن،(1992)، "أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين:الهيئة الملكية في الجبيل وينبع وشركة سابك"، مجلة الإدارة العامة، العدد74، ص ص 7-38.

الهيجان، عبد الرحمن، (1993)، "المدير والقائد الإداري: تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الإدارة"، مجلة الإدارة العامة، العدد 77، ص ص 79-114.

الهيجان، عبد الرحمن، (1999)، "معوقات الإبداع في المنظمات السعودية"، مجلة الإدارة العامة، مجلد39 العدد 1، ص ص 1-77.

ياغي، محمد عبدالفتاح،(1995)، "قياس اتجاهات المديرين نحو مؤشرات فعالية الإدارة: دراسة ميدانية"، دراسات (العلوم الإنسانية)، مجلد 22 (أ) عدد 2، ص ص 613-643 .

يوب، جيريمي، (1996)، أنظمة النزاهة الوطنية، ترجمة محمد عبداللطيف، الرابطة الهاشمية للتعاون الاقتصادي الدولي،برلين.

ب.المراجع الأجنبية

Analoui, Farhad, (1997), "How Effective are Senior Managers IN The Romanian Public Sector?", Journal Of Management Development, Vol.16, No.7, PP. 502-517

Buchholz, R.A,(1976)," Measurement of Beliefs", Human Relations, Vol.29, No.12, PP. 1177-1189.

Cheung, Chau-Kiu & Scherling, Steven A, (1999), "Job Satisfaction, Work Values, and Sex Differences In Taiwan's Organization" , Journal Of Psychology, Vol.133, No.5, PP. 563-576.

Guralink, David, (1984), Webster's New World Dictionary, third ed., Cleveland.

Haire, M, (1966), Managerial Thinking: An International Study, New York.

Inglelhart, Roland, (2000),"Globalization and Postmodern Values", Washington Survey.

Kabanoff, Boris & Daly, Joseph, (2000), "Values Espoused By Australian &US Organizations", Applied Psychology, Vol.49, No.2, PP. 284-315.

Kabanoff, Boris, Waldersee, Robert,& Cohen, Marcus, (1995), "Espoused Values & Organizational Change Themes" Academy Of Managerial Journal, Vol.38, No.4, PP. 1075-1104.

Kirchoff, B.A, (1977)" Organizational Effectiveness and Policy", Academy Of Management Review, Vol.2, No.3, PP. 347-355.

Labbah, Hassan & Analoui, Farhad, (1996), "Senior Managers Effectiveness: The case of steel industry in Iran", Journal Of Management Development, Vol.15, No.9, PP. 47-64.

Lindsay, P & Knox, W.E, (1984), "Continuity and Change In Work Values Among Yong Adult", American Journal Of Sociology, No.89, PP. 918-931.

Martins, E.C & Terblanche, F , (2003), "Building Organizational Culture That Stimulates Creativity and Innovation", European Journal Of Innovation Management, Vol.6, No.1, PP. 64-74.

Mik, Doyle, Caydon, Tim and Buchanan, Dave,(2000),"Mixed Result, Lousy Process: The Management Experience Of Organizational Change", British Journal of Management, Vol.11, Special Issue, PP. 61-101.

Muijen, Jaap& Van, Al , (1999)," Organizational Culture", European Journal Of Work & Organizational Psychology, Vol.8, No.4, PP. 551-568.

Prilleltensky, Isaac, (2000)," Value-Based Leadership In Organizations", Ethics &Behavior, Vol.10, No.2, PP 139-159.

Quinn, R.E & Rohrbaugh, J.A, (1981), "A competing Values Approach to Organizational Effectiveness", Public Productivity Review, No.5, PP. 122-140.

Trevino, Linda, Hartman, Laura and Brown, Michael, (2000), "Moral Person & Moral Manager: How Executives Develop A Reputation For Ethical Leadership", California Management Review, Vol.42, No.4, PP.128-142.

Tsui, Anne.S, Ashford, Susan.J and Clair, Lynda ST, (1995),"Dealing with Discrepant Expectation: Response Strategies and Managerial Effectiveness", Academy Of Managerial Journal, Vol.38, No.6, PP. 1515-1543.

Vandenberghe, Christain &Peiro, Maria, (1999)," Organizational and Individual Values", Journal Of Work & Organizational Psychology, Vol.8, No.4, PP. 569-581.

Wallace, Joseph, Hunt, James and Richard, Christopher, (1999), "The Relationship Between Organizational Values", International Journal Of Public Sector Management Vol.12, No.7, PP. 548-564.

Whitener, Ellen & Brodt, Susan Van, (1998)," Managers As Initiators Of Trust", Academy Of Management Review , Vol.23, No.3, PP. 513-531.

ملحق رقم (1)

جدول يبين أعداد مجتمع الدراسة وعينتها

ملحق رقم (1)

جدول يبين أعداد مجتمع الدراسة وعينتها *

الرقم	الوزارة	مجتمع الدراسة	عينة الدراسة **
1.	المياه	37	30
2.	الزراعة	50	40
3.	البيئة	12	11
4.	التعليم العالي	20	17
5.	التربية والتعليم	69	56
6.	الأوقاف	42	34
7.	الثقافة	16	13
8.	الإعلام	7	6
9.	النقل	12	10
10.	التنمية الاجتماعية	22	17
11.	العمل	14	11
12.	الصحة	53	42
13.	المالية	30	24
14.	الصناعة والتجارة	36	30
15.	الطاقة والثروة المعدنية	15	12
16.	السياحة والآثار	12	10
17.	الأشغال العامة	54	43
18.	العدل	4	3
19.	الشؤون البلدية والقروية	25	20
20	التخطيط	28	22
21	الخارجية	14	5
22	التنمية الإدارية	7	6
	المجموع	580	464

* لم تشمل الدراسة وزارتي، الدفاع والداخلية: لطبيعة عملهما الخاص، ووزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات ، كون الوزارة مرت في مرحلة إعادة هيكلة أثناء توزيع الاستبانات.

** عينة الدراسة بنسبة 80% من مجتمع الدراسة.

ملحق رقم (2)

استبانة الدراسة

ملحق رقم (2)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المستجيب ... أختي المستجيبة المحترمون

تحية طيبة وبعد،،،

صممت هذه الإستبانة للتعرف على أثر القيم الشخصية والتنظيمية على فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية. أرجو الإجابة على فقرات الاستبانة بموضوعية ودقة ،شاكراً لكم تعاونكم مؤكداً أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

أنس التويجر

المعلومات الشخصية :

1. الوظيفة :
....

2. المؤهل العلمي :

☐ ثانوية عامة فأقل ☐ دبلوم متوسط

☐ بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ دكتوراه

3. التخصص : ☐علوم إنسانية واجتماعية ☐علوم طبيعية وهندسية

4. مدة الخدمة : ☐ 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات

☐ 11-15 سنة ☐ 16-20 سنة ☐ 21 سنة فاكثر

5. الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى

6. العمر : ☐ 30 سنة فأقل ☐ 31-35 سنة

☐ 36-40سنة ☐ 41-45 سنة ☐ 46 سنة فأكثر

7. الحالة الاجتماعية :

☐ أعزب ☐ متزوج

☐ مطلق ☐ أرمل

يرجى وضع إشارة (X) تحت المربع الذي يعبر برأيك عن درجة موافقتك في الفقرات التالية:

الرقم	الفقـــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق ابداً
1	أميل إلى اكتساب المعرفة العلمية من خلال القراءة.					
2	أتابع أخبار الاختراعات التي تخص عملي.					
3	أتمتع بمعرفة أفكار جديدة في مجال تخصصي.					
4	لدي الرغبة المستمرة في البحث عن الحقيقة فـــي مجــال تخصصي.					
5	أتابع الأخبار الاقتصادية في وسائل الإعلام المختلفة.					
6	أفضل الأعمال ذات الطبيعة المالية.					
7	أرغب بالعمل الإضافي في وزارتي .					
8	أهتم بالمكافآت المادية أكثر من المكافآت الأخرى .					
9	أفضل وجود حديقة منزلية في المنزل الذي اقطنه.					
10	أستمتع بزيارة المواقع السياحية كلما سنحت لي الفرصـــة بذلك.					
11	أقوم بمتابعة المهرجانات الفنية التي تقام في المملكة.					
12	أستمتع بمطالعة المجلات الفنية.					
13	أحرص على تبادل الزيارات مع الأصدقاء كلما ســـنحت الفرصة بذلك.					
14	أشارك في الأنشطة التطوعية في المجتمع المحيط.					
15	أؤيد التوجهات بتعيين ذوي الاحتياجات الخاصة.					
16	أقف إلى جانب معارفي في مناسبتهم المختلفة.					
17	أحرص على أداء الشعائر الدينية في أوقاتها.					
18	أعتقد بأن الاهتمام بتدريس العلوم الدينية أساس تقدم الأمة.					
19	أحرص على أن يكون صديقي ملتزم دينيا.					
20	اؤمن بضرورة العمل بالأمر بـــالمعروف والنـــهي عـــن المنكر.					
21	أتابع الأخبار السياسية في وسائل الإعلام المختلفة.					
22	عندما أتحدث أحاول إقناع الأخرين بوجهة نظري .					
23	أميل إلى القيام بالأعمال التي تحقق لي الشهرة.					
24	لدي اهتمام بالمشاركة في الحياة السياسية في البلد.					
25	يجري التعامل مع الموظفين في وزارتي بكل احترام					
26	يهتم المديرون في وزارتي بإقامة علاقـــات طيبـــة مـــع الموظفين.					
27	هناك اهتمام من قبل وزارتي بمشاكل الموظفين .					
28	يشارك موظفو وزارتي بعضهم البعض فـــي مناســبتهم الاجتماعية.					

الرقم	الفقـــــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق ابداً
29	هناك اهتمام في وزارتي بمشاعر الموظفين.					
30	يتم مناقشة شؤون العمل بين الإدارة والموظفين في وزارتي بكل صراحة.					
31	يلتزم المديرون في وزارتي بالوفاء بوعودهم تجاه الموظفين.					
32	يقوم المديرون في وزارتي بتوجيه النقد للموظف المقصر في عمله.					
33	أشعر بالأمن الوظيفي أثناء أدائي لعملي.					
34	لدى وزارتي القدرة على مواجهة المشاكل التي تواجهها.					
35	يشارك موظفو وزارتي في صنع القرارات من خلال اشتراكهم في الاجتماعات الدورية.					
36	تصنع القرارات الإدارية في وزارتي بشكل جماعي من قبل المعنيين.					
37	يوضح المديرون في وزارتي للموظفين تفاصيل العمل قبل اتخاذ القرارات.					
38	يقوم المديرون في وزارتي بتفويض جزء من صلاحياتهم للمرؤوسين.					
39	هناك اهتمام بآراء الموظفين في الوزارة لتطوير العمل.					
40	تسود روح التعاون في العمل بين الموظفين.					
41	هناك إعتماد متبادل بين الوظائف والموظفين عند وضع أهداف العمل.					
42	لدي الرغبة في الالتقاء بالموظفين عند وضع أهداف العمل.					
43	أعتقد أن لدى الموظفين أفكاراً جيدة يمكن الاستفادة منها في العمل.					
44	اشعر بالارتياح لمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.					
45	يتناسب عبئ العمل في وزارتي مع مراكز الموظفين الإدارية.					
46	يجري العمل في وزارتي وفق إجراءات واضحة.					
47	تطبق التشريعات في وزارتي على الجميع دون استثناء.					
48	يتم معاملة الموظفين في وزارتي بدون تمييز.					
49	يتم مكافأة الموظفين في وزارتي على إنجازاتهم بدون تمييز.					
50	يجري العمل في وزارتي بموجب تشريعات واضحة .					

الرقم	الفقـــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق ابداً
51	تنتهج وزارتي سياسة الباب المفتوح فـــي تعاملـــها مـــع المراجعين.					
52	تخضع الممارسات الإدارية في وزارتي للرقابة من قبـــل أجهزة الرقابة المختلفة.					
53	يوجد في وزارتي دليل لسير إجراءات العمل.					
54	المعلومات في وزارتي في متناول جميع العاملين.					
55	يميل الموظفون في وزارتي لطرح أفكار جديدة لتطويـــر العمل.					
56	تقوم وزارتي بتبني أفكار الموظفين الجديدة .					
57	يجري تشجيع الموظفين في وزارتـــي علـــى أداء العمـــل بطرق غير تقليدية.					
58	لدى وزارتي القدرة على مواجهة المواقف الطارئـــة فـــي العمل.					
59	تتكيّف وزارتي مع تغيرات البيئة الخارجية.					
60	تواكب وزارتي التطورات بتغيير أساليب العمل.					
61	تواكب وزارتي التطورات بتغيير التشريعات التي تعمـــل بموجبها.					
62	تواكب وزارتي التطورات بإدخال الأجهزة الحديثـــة فـــي عملها.					
63	توضح وزارتي للموظفين الهدف من عملية التغيير.					
64	لدى العاملين في وزارتي القدرة على اســـتيعاب عمليـــة التغيير.					
65	تلعب الرقابة الذاتية لدي دوراً هاماً في تحقيـــق أهـــداف العمل.					
66	أسعى لتحقيق الحد الأعلى للنتائج المتوقعة من وظيفتي.					
67	أعمل على استثمار أوقات العمل الرسمي لتحقيق أهـــداف العمل.					
68	لدي القدرة على اكتشاف الثغرات في أداء العاملين.					
69	أتمتع بقدرة على الرؤية الشاملة لطبيعة عملي.					
70	أتمتع بقدرة على حل المشكلات التي تواجهني في العمل.					
71	أحدد الأهداف التي أسعى لتحقيقها في المستقبل					
72	لدي مبادئ ثابتة توجه تعاملي في المواقف المختلفة.					
73	أنظر إلى الجوانب الإيجابية في الحياة.					
74	أقوم بتنظيم وقتي وفقا للأولويات.					

الرقم	الفقــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق ابداً
75	اؤمن بالآية الكريمة"...إ ن خير من اســـــتأجرت القــوي الأمين".					
76	أحرص على أن أكون بصحة جيدة.					
77	لدي علاقات جيدة مع زملائي في العمل.					
78	أجيب على الاستفسارات الموجهة إليّ بشكل مباشر.					
79	أشارك في نشـــاطات وزارتـــي المختلفـــة كـــالمؤتمرات والمعارض...					
80	التزم بأوقات العمل الرسمي.					
81	لدي القدرة على التأثير في العاملين معي.					
82	لدي القدرة على تطبيق القرارات التي أتخذها.					

ملحق رقم (3)

أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة

ملحق رقم (3)

أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة مرتبة أسماؤهم أبجديا

الاسم	الرتبة الأكاديمية	التخصص
الدكتور أحمد القطامين	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال
الأستاذ الدكتور حلمي شحادة	أستاذ	الإدارة العامة
الدكتور ذياب البداينة	أستاذ مشارك	علم الاجتماع
الأستاذ الدكتور راتب السعود	أستاذ	التربية
الدكتور صلاح الدين الهيتي	أستاذ مساعد	الإدارة العامة
الدكتور عبد الرزاق الشيخلي	أستاذ مشارك	الإدارة العامة
الدكتور فهمي الفهداوي	أستاذ مساعد	الإدارة العامة
الدكتورة ماجدة العطية	أستاذ مشارك	إدارة الأعمال
الدكتور ماهر الدرابيع	أستاذ مشارك	علم النفس

ملحق رقم (4)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيم الشخصية والتنظيمية وفاعلية المديرين

ملحق رقم (4)

مصفوفة معاملات الارتباط بين القيم الشخصية والتنظيمية وفاعلية المديرين.

المتغير التابع / المتغيرات المستقلة	الفاعلية الإدارية	الفاعلية الشخصية	الفاعلية الظاهرة	فاعلية المديرين
القيم الشخصية	.183*	.397*	.407*	.389*
القيم الفكرية	.254*	.231*	.308*	.315*
القيم الاقتصادية	.021***	.096***	.087***	.063***
القيم الجمالية	.076***	.184*	.220*	.190*
القيم الاجتماعية	.219*	.380*	.312*	.361*
القيم الدينية	.002***	.197*	.125**	.127*
القيم السياسية	.076***	.137*	.217*	.169*
القيم التنظيمية	.343*	.239*	.316*	.358*
الاهتمام بالآخرين	.275*	.244*	.350*	.345*
الثقة	.303*	.232*	.282*	.326*
المشاركة في صنع القرارات	.219*	.180*	.240*	.254*
الفريق	.309*	.246*	.297*	.340*
العدالة	.243*	.152*	.192*	.235*
الشفافية	.284*	.168*	.250*	.280*
الإبداع	.304*	.233*	.298*	.333*
التغيير	.355*	.147*	.199*	.282*

*ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=.01)

**ذات دلالة إحصائية على مستوى(α=.05)

***غير دالة.